

Simen Lein Iddeng

## Rekruttereres syn på personlighet

En kvalitativ studie av hvordan personlighet blir forstått og vurdert i rekrutterings- og seleksjonssammenheng

Masteroppgave i Arbeids- og organisasjonspsykologi

Veileder: Karin Laumann

Mai 2021



Simen Lein Iddeng

## **Rekruttereres syn på personlighet**

En kvalitativ studie av hvordan personlighet blir forstått og vurdert i rekrutterings- og seleksjonssammenheng

Masteroppgave i Arbeids- og organisasjonspsykologi  
Veileder: Karin Laumann  
Mai 2021

Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet  
Fakultet for samfunns- og utdanningsvitenskap  
Institutt for psykologi



Kunnskap for en bedre verden



## Forord

Min interesse for personlighetspsykologi ble tent ved mitt første møte med faget. Det føles derfor som passende at jeg nå avslutter mitt studieløp med et masterprosjekt som bygger på personlighet. Jeg håper inderlig at du som leser denne oppgaven skal finne noe ved innholdet som tenner en lignende interesse hos deg, og at du sitter igjen med en følelse av at oppgaven hadde en nytteverdi for deg.

Det er mange som fortjener en takk for at denne oppgaven ble til. For den skrev ikke seg selv, og den ble heller ikke til uten hjelp. Først vil jeg starte med å utrette en stor takk til Karin, som har veiledet meg gjennom dette masterprosjektet. Du har alltid gitt meg gode og konkrete tilbakemeldinger å jobbe med, og jeg har gått fra enhver veiledningstime med en følelse av å være på et bedre sted. Tusen takk!

Deretter kommer jeg ikke unna å takke Jonas, som jeg har samlet inn datamaterialet sammen med. Det å ta fatt på en masteroppgave virket en smule overveldende i starten, men ved å jobbe sammen med deg ble prosessen både enklere og morsommere. Jeg lærte mye gjennom samarbeidet vårt, og det håper jeg at du gjorde også.

Jonas er dog ikke den eneste av mine medstudenter som fortjener en takk. Til min klassekamerater: Dere er en herlig gjeng! Vi har vært hverandres lagspillere, og gitt hverandre et sosialt utløp selv under en begrensende pandemisituasjon. Dere har gjort det trivelig å sitte på lesesal i timevis, og gitt meg motivasjon til å jobbe på selv når alt annet fristet mer. Tusen takk for alt!

Til min familie er jeg også nødt til å utrette en stor takk. Oppgaven er det jeg som har skrevet, men personen jeg er i dag skal dere ha mye av æren for. Jeg er privilegert som har dere ved min side.

Den største takken går til slutt selvfølgelig til mine informanter. Det er kanskje en klisje å si det, men det er definitivt sant: Uten dere hadde det ikke blitt noen oppgave. Den største lærdommen jeg har tatt fra hele dette masterprosjektet, har vært fra samhandlingene med dere. Dere tok tid ut av egen arbeidsdag for å bidra til mitt prosjekt, noe jeg vil være evig takknemlig for. Jeg håper inderlig at oppgaven er til nytte for dere.



## Sammendrag

Personlighetsvurderinger er en viktig del av enhver rekrutterings- og seleksjonsprosess. Likevel eksisterer det veldig lite forskningslitteratur som kan fortelle oss hva som faktisk ligger bak slike vurderinger. Med et ønske om å fremheve det store potensialet som eksisterer for fremtidig forskning, har formålet med denne oppgaven derav vært å gi et bedre bilde av hvordan norske rekrutterere forstår seg på og forholder seg til personlighet i sine prosesser.

Studien som er gjennomført baserer seg på dybdeintervjuer med åtte erfarende rekrutterere (fra den private sektoren av norsk næringsliv); hvorav den tematisk analysen av datamaterialet førte til de fem overordnede temaene: *1) Personlighetsforståelse, 2) metode- og testbruk, 3) rollebevissthet, 4) tilnærming til fallgruver og 5) vurdering av egne ferdigheter.* Innholdet i disse temaene, og dets betydningen, blir i oppgaven satt opp mot et forholdsvis bredt spekter av eksisterende faglitteratur. Det legges frem argumenter for hvordan norske rekruttereres forståelse av personlighet samstemmer med den trekkteoretiske tilnærmingen (som dominerer forskning på personellseleksjon), men også hvordan norske rekruttereres tilnærming til personlighet skiller seg fra faglitteraturen ved å være av en mer kvalitativ og konstruksjonistisk form. I tillegg blir det lagt vekt på hvordan norske rekrutterere ser på sine egne ferdigheter til å vurdere personlighet, samt hvordan forholdet mellom objektivitet og subjektivitet utspiller seg i vurderingssammenheng. Oppgaven retter seg etter hvordan praktikere burde forholde seg til personlighet, dersom de ønsker å gjøre prosessene sin mer valide, men gir først og fremst et fundament for hvor fremtidig forskning bør rette sitt fokus etter praktikerens behov.

*Nøkkelord:* Personlighet i rekruttering, personlighetsvurdering, personellseleksjon

### Abstract

Personality assessments are an important part of any recruitment and selection process. However, there is very little research literature that can tell us what is actually behind such assessments. With a desire to highlight this great potential that exists for future research, the purpose of this thesis has been to provide a better picture of how Norwegian recruiters understand and approach personality in their own assessment processes.

The study that has been carried out is based on in-depth interviews with eight experienced recruiters (from the private sector of Norwegian business); of which the thematic analysis of the data material led to the five main themes: *1) Personality understanding, 2) method and test use, 3) role awareness, 4) approach to pitfalls and 5) assessment of one's own skills*. The content of these topics, and its significance, is set up against a relatively wide range of existing professional literature. The thesis argues that Norwegian recruiters' understanding of personality is consistent with the trait-theoretical approach (which dominates research on personnel selection) and how Norwegian recruiters' approach to personality differs from the professional literature by being of a more qualitative and constructionist form. In addition, emphasis is placed on how Norwegian recruiters view their own skills in assessing personality, as well as how the relationship between objectivity and subjectivity unfolds in the context of assessment. The thesis focuses on how practitioners should relate to personality if they want to make their processes more valid. Still, first and foremost, it provides a foundation for future research to focus its attention on practitioners' needs.

*Keywords:* Personality in recruitment, personality assessment, personnel selection



## Innholdsfortegnelse

<b>FORORD</b> .....	<b>I</b>
<b>SAMMENDRAG</b> .....	<b>III</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>IV</b>
<b>INNLEDNING</b> .....	<b>1</b>
OPPGAVEN STRUKTUR .....	2
<b>TEORETISK RAMMEVERK</b> .....	<b>3</b>
<b>PERSONLIGHET</b> .....	3
<i>Trekktilnærmingen</i> .....	3
Femfaktormodellen .....	4
<i>Kritiske betraktninger</i> .....	7
Effektstørrelser .....	7
Kurvelineære sammenhenger .....	7
Personlighetssammensetning .....	8
Situasjonelle forhold .....	8
PERSONLIGHETSVURDERINGER I REKRUTTERINGS- OG SELEKSJONSSAMMENHENG .....	9
<i>P-O kongruens</i> .....	9
<i>Personlig egnethet</i> .....	10
<i>Validitet</i> .....	11
<i>Jobbanalysen</i> .....	12
<i>CV-en og søknadsteksten</i> .....	14
<i>Jobbintervjuet</i> .....	15
<i>Personlighetstesten</i> .....	18
<i>Jobbsimuleringen</i> .....	20
<i>Referanseintervjuet</i> .....	21
<i>Fallgruver i rekruttering knyttet til personlighet</i> .....	22
<b>METODE</b> .....	<b>25</b>
KVALITATIV FORSKNINGSMETODE .....	25
<i>Vitenskapelig ståsted</i> .....	25
UTVALGSMETODE OG INFORMANTUTVALG .....	26
DATAINNSAMLINGSPROSEDYRE .....	27
<i>Intervjuguiden</i> .....	27
<i>Intervjuguidens innhold</i> .....	28
<i>Gjennomføring av intervjuene</i> .....	28
ANALYSE AV DATAMATERIALE .....	29
<i>Anvendelse av tematisk analyse</i> .....	29
Steg 1: Bli kjent med data .....	30
Steg 2: Generere koder .....	30
Steg 3: Søke etter tema .....	31
Steg 4: Gjennomgang av temaer .....	31
Steg 5: Definer og navngi temaer .....	31
Steg 6: Skrive rapporten .....	32
ETIKK .....	32
<b>RESULTATER</b> .....	<b>33</b>
KONTEKST .....	33
<i>Personlighetsvurderinger</i> .....	33
FREMTREDENDE TEMAER FRA DEN TEMATISK ANALYSEN .....	35
PERSONLIGHETSFORSTÅELSE .....	36
<i>Synspunkter på hva personlighet er</i> .....	36
<i>Synspunkter på hvordan personlighet kommer til uttrykk i rekrutteringsprosessen</i> .....	39
<i>Synspunkter på hvordan personlighet burde vektlegges i rekrutteringsprosessen</i> .....	40
METODE- OG TESTBRUK .....	42
<i>Personlighetstesten gir aldri et fasitsvar på kandidaters personlighet</i> .....	42
<i>Personlighetsvurderingen er avhengig av at man bruker flere metoder</i> .....	44

<i>Metodebruk kan avklare kompleksiteten og betydningen av personlighetstrekk</i> .....	47
ROLLEBEVISSTHET.....	48
<i>Makt over kandidatens progresjon i prosessen</i> .....	49
<i>Makt over hvordan personlighet vektlegges i den endelige beslutningen</i> .....	50
TILNÆRMING TIL FALLGRUVER.....	51
<i>Et ønske om å være objektiv</i> .....	51
<i>Ikke mulig å unngå all form for subjektivitet</i> .....	53
<i>Teknikker for å minske betydningen av fallgruver</i> .....	54
VURDERING AV EGNE FERDIGHETER.....	55
<i>Tro på egne ferdigheter til å vurdere personlighet</i> .....	55
<i>Skeptisk til egne vurderinger og vurderingsferdighet</i> .....	60
<b>DISKUSJON</b> .....	<b>63</b>
OPPSUMMERING AV FUNN.....	63
<i>Personlighetsforståelse</i> .....	63
<i>Metode- og testbruk</i> .....	63
<i>Rollebevissthet</i> .....	64
<i>Tilnærming til fallgruver</i> .....	64
<i>Vurdering av egne ferdigheter</i> .....	65
DISKUSJON AV FUNN OPP MOT DET TEORETISKE RAMMEVERKET .....	65
<i>Hvordan forstår norske rekrutterere seg på personlighet?</i> .....	65
<i>Vektlegging</i> .....	69
<i>Hvordan forholder norske rekrutterere seg til personlighet?</i> .....	70
Tilnærming til personlighet i jobbanalysen.....	71
Tilnærming til personlighet basert på søknaden.....	73
Tilnærming til personlighet i jobbintervjuet.....	73
Tilnærming til personlighetstesten.....	75
Tilnærming til personlighet i jobbsimuleringen.....	77
Tilnærming til personlighet i referanseintervjuet.....	78
<i>Objektiviteten ved egne personlighetsvurderinger</i> .....	79
STUDIENS PRAKTISKE IMPLIKASJONER .....	82
STUDIENS VITENSKAPELIGE IMPLIKASJONER .....	83
METODISKE BETRAKTNINGER.....	85
<i>Pålitelighet</i> .....	85
<i>Gyldighet</i> .....	86
<i>Generaliserbarhet</i> .....	87
KONKLUSJON.....	87
<b>REFERANSELISTE</b> .....	<b>89</b>
<b>APPENDIKS</b> .....	<b>104</b>
APPENDIKS A – INTERVJUGUIDE.....	105
APPENDIKS B – ANALYSESTRUKTUR .....	111
APPENDIKS C – RISIKOVURDERING FØR FELTARBEID .....	114
APPENDIKS D – RETNINGSLINJER FOR FELTARBEID.....	115
APPENDIKS E – E-POST MED FORESPØRSEL OM PROSJEKTDELTAGELSE.....	117
APPENDIKS F – INFORMASJONSSKRIV OG SAMTYKKESKJEMA .....	118
APPENDIKS G – GODKJENNING FRA NSD .....	121



## Innledning

Skal man tro funnene lagt frem i tidligere forskning, kan personlighet sies å være en avgjørende brikke for flere viktige sider av yrkeslivet. Eksempler på dette er, som vi skal se, hvordan personlighet har blitt hevet frem som både en viktig faktor for jobbprestasjon, opplevelse av velvære i jobben, utvikling av et velfungerende arbeidsmiljø og minsket turnover.

Eksistensen av slik kunnskap har bidratt til å gjøre personlighet en viktig del av kandidatvurderinger innen personellseleksjon. Utfordringen ligger derimot i at personlighet gjerne oppfattes som et litt vagt begrep å forholde seg til i rekrutterings- og seleksjonssammenheng (Sogn & Aronsen, 2017). Et eksempel på dette er hvordan informasjon tilknyttet personlighet (gjerner omtalt som myke fakta), ofte anses som både vanskeligere å få tak på og forholde seg til; sammenlignet med informasjon angående mer formell kompetanse (harde fakta). Et annet eksempel er også hvordan konstruert forsøkes simplificert, ved at personlighet gjerne oversettes til «personlige egenskaper» når det er snakk om målinger av personlighetstrekk (mikro-perspektiv), eller «personlig egnethet» når det gjøres vurderinger av mer helhetlige personlighetsprofiler (makro-perspektiv) (Sogn & Aronsen, 2017).

Når det kommer til målinger av personlighet innen personellseleksjon, så har personlighetstesting en forholdsvis lang historie. Anvendelse av personlighetstesting kan spores tilbake til 1917, da «*Woodworth's Personal Data Sheet*» ble tatt i bruk for å selektere amerikanske soldater til militærtjeneste under den første verdenskrig (Gibby & Zickar, 2008). Siden den tid har personlighetstesting utviklet seg til å bli en sentral brikke ved arbeids- og organisasjonspsykologi, og i takt med trekkteoriens fremvekst har testing av personlighet sett en betydelig økning i popularitet (Lundgren et al., 2017; Tett & Christiansen, 2007). En vurdering av kandidaters personlighet i rekrutteringssammenheng er riktignok ikke bare basert på et testresultat, selv om majoriteten av forskningsinteressen har blitt rettet mot personlighetstesting og andre tilknyttede testverktøy. For som denne oppgaven vil vise, er vurderingen av kandidaters personlighet en kontinuerlig prosess; en prosess som har sitt grunnlag i jobbanalysen og som pågår helt frem til ansettelse.

Bakgrunnen for denne oppgaven er at det, etter min mening, eksisterer en stor mangel på forskning som fokuserer på hvordan rekrutterere forstår seg på og forholde seg til personlighet i praksis. Majoriteten av forskning på personlighetsvurderinger virker nemlig å ha vært rettet mot verdien av såkalte objektive og valide seleksjonsverktøy (positivistisk

perspektiv), hvorav hovedfokuset virker til å ha vært på forbedring av psykometri til verktøyene. Med min akademiske bakgrunn, kan jeg både forstå interessen for og formålet med slik utredelse av psykologisk testmetodikk. Når rekrutterere derimot skal gjøre vurderinger av personlighet i praksis, er man etter min mening nødt til å forstå seg på de subjektive og menneskelige faktorene som noe mer enn kun faktorer for potensielle målefeil.

Formålet med denne oppgaven bygger videre på denne tankegangen. For basert på litteraturen tilgjengelig, er det min oppfatning at forskning har mye å gå på når det kommer til å rette seg etter norske praktikers situasjon og behov. Med problemstillingen: *Hvordan forstår norske rekrutterere seg på personlighet, og hvordan forholder de seg til personlighet i sine rekrutterings- og seleksjonsprosesser?* Ønsker jeg derfor å undersøke hva rekrutterere legger i personlighet, og hvordan de går frem for å gjøre vurderinger av personlighet. Hensikten med denne problemstillingen er derav å tilby et klarere bilde av hva som ligger bak rekruttereres vurderingsprosesser, og fremheve det store potensialet for forskning som jeg mener at eksisterer på feltet. Jeg ønsker at lesere av denne oppgaven skal se/finne noe ved denne studien som de selv blir motivert til å etterstrebe ny kunnskap om, slik at vi sammen kan skape det grunnlaget som praktikere har behov for. Organisasjoner har jo et åpenbart behov for å finne aktuelle kandidater som kan forbedre deres produksjon og konkuranseevne/fortrinn, men for å gjøre rekrutteringsprosesser gode nok til å oppnå dette målet er de helt avhengige av god, dekkende og anvendbar forskning.

### **Oppgavens struktur**

I den påfølgende teksten blir oppgavens problemstilling tatt stilling til i form av fire overordnede kapitler. Det første kapitlet legger frem oppgavens teoretiske rammeverk; hvorav litteraturen som presenteres, gir et overordnet bilde av personlighet i relasjon til praktisering av personellseleksjon. I det andre kapitlet blir studiens metodiske tilnærming redegjort for; hertil blir valg av vitenskapelig ståsted, utvalg, datainnsamling og analyse, både presentert og begrunnet. Deretter følger resultatkapitlet; hvor datamaterialets kontekst og analysens mest fremtredende temaer blir presentert (etter relevans for problemstillingen). Før oppgaven til slutt rundes av med diskusjonskapitlet; hvor problemstillingen blir diskutert basert på studiens resultater og innholdet i det teoretiske rammeverket.

### **Teoretisk rammeverk**

I dette innledende kapittelet, presenteres forskning av relevans for problemstillingen. Faglitteraturen som legges frem er ikke ment å være et helhetlig sammendrag av all eksisterende litteratur som tar for seg personlighet i rekrutteringssammenheng. Formålet er heller å gi deg et innsyn i, og en forståelse av, hva forskning har fokusert på og hvor det eventuelt forekommer mangler i forskningen. Kapittelet starter med en presentasjon av relevant personlighetsteori, før det deretter går over i aktuell empirisk forskning på personlighet i rekrutteringssammenheng.

Før du som leser går i gang med det teoretiske rammeverket, er det riktignok viktig å påpeke at majoriteten av litteraturen som det blir henvist til er publisert i USA og er av kvantitativ form. I norsk sammenheng har rekrutteringsprosesser en mer kvalitativ form, men forskningslitteraturen som eksisterer fra et skandinavisk perspektiv er meget begrenset. Som et resultat har jeg derav sett meg nødt til å inkludere enkelte lærebøker for å fremheve relevans for norsk praksis.

#### **Personlighet**

Innenfor personlighetspsykologien finner vi flere ulike interessefelt, som alle har en betydelig mengde teoritilfang. Konseptet personlighet har derav blitt beskrevet ut ifra mange forskjellige perspektiver; noe som gjør det vanskelig å definere konseptet. For eksempel har det intrapsyiske domenet av personlighetspsykologien hatt et større fokus på å forklare personlighet ut ifra tidlige opplevelser og mer eller mindre ubevisste påvirkningsfaktorer, mens man innen et mer kognitivt – eksperimentelt perspektiv heller har fokusert på menneskers frie vilje, subjektive erfaringer og selvbestemmelse (se Larsen et al., 2013).

I så relasjon er det altså viktig at leseren av denne oppgaven er innforstått med at en helhetlig forståelse av personlighet ikke kan trekkes ut ifra et enkelt perspektiv alene, men at man er nødt til å sette seg inn i flere av personlighetspsykologiens teoretiske domener. Det er dog utenfor denne oppgavens formål å gå igjennom alle disse ulike domene ved personlighetspsykologien. For gitt at man i rekrutterings- og seleksjonssammenheng gjerne tar utgangspunkt i trekkparadigme (se Iversen, 2015; Saksvik-Lehouillier & Hetland, 2015; Skorstad, 2015), så vil forståelsen og defineringen av personlighet i denne oppgaven bygge på den trekkteoretiske tilnærmingen til personlighet.

#### ***Trekktilnærmingen***

Trekktilnærmingens forståelse av personlighet er bygget opp på tanken om at det eksisterer sentrale og relativt stabile egenskaper (*personlighetstrekk*) ved ethvert enkelt

individ; som satt sammen utgjør individets personlighet (McCrae & Costa, 2008). Et personlighetstrekk defineres gjerne som «*dimensjoner av individuelle forskjeller i tendenser til konsistente mønstre av tanker, følelser og handlinger*» (McCrae & Costa, 2003, s. 25, min oversettelse), men det er viktig å presisere at det da ikke er snakk om at det er en direkte sammenheng mellom ett personlighetstrekk og en bestemt atferd. Tanken er heller den at en person som har mye av et bestemt personlighetstrekk, vil ha en sterkere tilbøyelighet mot å utvise en viss type atferd sammenlignet med en person som har lite av det samme trekket (McCrae & Costa, 2003). I denne sammenhengen er det også viktig å skille trekk fra «vane», «humør» og «tilstand». For et trekk er ikke det samme som spesifikke handlinger som vi ofte utfører som et resultat av tilvenning, affekt eller dagsform (se Langvik & Martinsen, 2015). Vane, humør og tilstand blir påvirket av personlighetstrekk, men personlighetstrekk er å forstå som mer generelle, avgrensede, og konsistente tilbøyeligheter (McCrae & Costa, 2003), som heller skal sees på som «*a priori*» faktorer for atferd basert på vårt individuelle og karakteristiske reaksjonsmønstre (Langvik & Martinsen, 2015).

Gitt at personlighetstrekk kan anses som målbare individuelle forskjeller som man kan beskrive ut ifra bestemte dimensjonsskalaer, har en god del forskning benytte seg av trekkbeskrivelser til å se på sammenhengen mellom personlighet og fremtidig jobbatferd (e.g., Barrick & Mount, 1991; Barrick et al., 2001; Barrick et al., 2002; He et al., 2019; Hurtz & Donovan, 2000; Salgado, 1997; Schmidt & Hunter, 1998; Tett et al., 1994). Som et resultat er majoriteten av moderne forskning på sammenhengen mellom personlighet og jobbprestasjon basert på femfaktormodellen (FFM); som anses for å være den trekktaksomien som har mest støtte, og som derav er mest akseptert (Anderson et al., 2008; Engvik & Føllesdal, 2005; Wright, 2015).

**Femfaktormodellen.** Ifølge Costa og McCrae (Costa & McCrae, 2008; Costa et al., 1995; McCrae & Costa, 2008; 2003) kan personlighet beskrives ut ifra fem overordnede faktorer og 30 mer spesifikke, underliggende fasetter. De fem faktorene er *Nevrotisisme*, *Ekstraversjon*, *Åpenhet*, *Medmenneskelighet* og *Planmessighet*, og det er per dags dato en stor grad av enighet om at disse trekkene fanger opp en tilstrekkelig grad av personlighetens komplekse nyanser til at de kan brukes til både å beskrive personlighet (Larsen et al., 2013b) og til å predikere jobbatferd (e.g., Marcus et al., 2007)

***Nevrotisisme.*** Nevrotisisme omhandler en persons grad av emosjonell stabilitet, og brukes til å beskrive en persons tilbøyelighet i forhold til *angst*, *fiendtlighet*, *depresjon*, *selvbevissthet*, *impulsivitet* og *sårbarhet* (se Martinsen et al, 2011).

Høyere skåre på dette trekket brukes til å beskrive personer som gjerne tenderer mot å oppleve engstelse, urolighet, nervøsitet, sinne og humørsvingninger (se Tackett & Lahey, 2016). Med tanke på å predikere jobbatferd, har høyere skåre på nevrotisisme blant annet blitt relatert til opplevelse av flere konflikter med andre (Allen et al., 2012) og mer negativt stress (Saksvik & Hetland, 2011); som et resultat av at de har vansker med å håndtere stress effektivt (e.g., Costa Jr., Somerfield, & McCrae, 1996). I andre enden av spekteret tilsier lave skårer at man gjerne opplever å ha et jevnt godt humør og sinnsro (se Tackett & Lahey, 2016), og i yrkessammenheng har flere metaanalyser vist at lavere skårer kan relateres til flere positive mål på produktivitet og effektivitet på tvers av yrker (e.g., Barrick & Mount, 1991; Barrick et al., 2001; Barrick et al., 2002; He et al., 2019; Hurtz & Donovan, 2000; Salgado, 1997; Schmidt & Hunter, 1998; Tett et al., 1994). For eksempel har det blitt trukket relasjonelle sammenhenger mellom emosjonell stabilitet og bedre resultater i arbeid med veldig krevende oppgaver (van Doorn & Lang, 2010) og omstillingsprosesser (Smillie et al., 2006).

**Ekstraversjon.** Trekket kjent som ekstraversjon, omhandler en persons behov for å være sammen med andre. Trekket brukes til å beskrive en persons tilbøyelighet for å være mer eller mindre *varm, sosial, selvmarkerende, aktiv, spenningsøkende og lystig* (se Martinsen et al, 2011). Basert på fasettskårene gir trekket et mål på hvilken grad en person er pratsom, utadvendt og trygge på seg selv i sosiale sammenhenger, eller om personen tenderer mot å fremstå som litt mer tilbakeholden, gjennomtenkt og mindre frampå i sosiale settinger (se Martinsen et al, 2011).

I jobbsammenheng har høyere skårer på ekstraversjon blitt positivt relatert til oppnåelse av suksess innen yrker som innebærer salg, ledelse og sosial interaksjon (e.g., Barrick & Mount, 1991; Barrick et al., 2002; He et al., 2019; Salgado, 1997). Trekket har blitt vist å være positivt relatert til opplevelse av positivt stress i sosiale og systematiske yrker (Saksvik & Hetland, 2011), og det er funnet resultater som tyder på at mer ekstroverte personer generelt sett tenderer mot å være mer samhandlingsvillige (Hirsh & Peterson, 2009) og mer involverte i sine arbeidsettinger (Burke et al., 2006). I tillegg har det også blitt hevdet at høyere skåre på ekstraversjon henger sammen med opplevelse av mer tilfredshet med jobben som utføres (Burke et al., 2006) og en sterkere forpliktelse til organisasjonen man representer (Erdheim et al., 2006).

**Åpenhet.** Åpenhet omhandler om man tenderer mot det abstrakte eller det konkrete. Trekkets fasetter (*fantasi, estetikk, følelser, handlinger, ideer og verdier*) gir sammen et mål



på personens tilbøyelighet i forhold til aktivt oppsøking av nye, utradisjonelle, spontane og kreative erfaringer og opplevelser (se Martinsen et al, 2011).

I yrkessammenheng har det blant annet blitt rapportert om at personers tilbøyelighet når det kommer til åpenhet for nye erfaringer henger sammen med et personlig mål om autonomi i arbeidshverdagen (Barrick & Parks-Leduc, 2019), og at jobbprestasjonen til en person som skårer høyt på trekket henger sammen med personens opplevde grad av fleksibilitet (e.g., Salgado, 1997). I tillegg er det blitt rapportert om positive sammenhenger mellom høye trekkskårer og jobbprestasjon dersom man måler jobbprestasjon ut ifra, blant annet, evner til læring og utvikling (e.g., Minbashian, Earl, & Bright, 2013). Med tanke på jobbstress, har høye skårer riktignok blitt relatert til mer negativt stress i såkalte realistiske og sosiale yrker, men også mindre stress i mer systematiske yrker (se Saksvik & Hetland, 2011).

**Medmenneskelighet.** Også kjent under begrepet *omgjengelighet*, omhandler medmenneskelighet hvor enkelt man omgås med andre og hvor interessert man er i hvordan andre mennesker har det (se Martinsen et al, 2011). Fasettene (*tillit, rettfremhet, altruisme, føyelighet, beskjedenhet og følsomhet*) gir sammen et mål på hvor villig man er til å samarbeide og hvor god man er til å tilpasse seg, men også hvor tillitsfull og omsorgsfull man er (se Martinsen et al, 2011).

I yrkessammenheng har trekket blitt relatert til et ønske og mål om å samhandle (se Barrick & Parks-Leduc, 2019). For eksempel har det blitt hevdet at høye skårer både er positivt relatert til utviklingen av effektive gruppesamarbeid (e.g., Neuman & Wright, 1999), og til kollegaers motivasjon til å gå overens med hverandre (e.g., Barrick et al., 2002). Ut over det, er det også funnet støtte for at medmenneskelighetstrekket er relatert til positivt stress i teoretiske og systematiske yrker (se Saksvik & Hetland, 2011).

**Planmessighet.** Planmessighet omhandler en persons tilbøyelighet mot å planlegge og systematisk realisere målsettinger. En persons skåre på fasettene (*kompetanse, orden, pliktetroskap, prestasjonsstreben, selvdisciplin og betenksomhet*) gir et bilde av hvor organisert, disiplinert, strukturert og målrettet personen er, men også i hvilken grad personen er grundig og nøyaktig (se Martinsen et al, 2011).

Trekket har blitt positivt relatert til flere mål på produktivitet og effektivitet på tvers av yrker (e.g., Barrick & Mount, 1991; Barrick et al., 2001, 2002; Dudley, et al., 2006; He et al., 2019; Hurtz & Donovan, 2000; Salgado, 1997; Schmidt & Hunter, 1998; Tett et al., 1994), og høye skårer har blitt koblet til høyere grad av arbeidsomhet i form av lengre arbeidsdager (Bakker et al., 2012), mindre tilbøyelighet for prokrastinering (Lee et al., 2006) og høyere grad av aspirering mot prestasjon (se Barrick & Parks-Leduc, 2019; Barrick et al., 2002).

Trekket har i yrkessammenheng også blitt relatert til opplevelse av mer positivt stress uavhengig av yrke (Saksvik & Hetland, 2011).

### ***Kritiske betraktninger***

Som vist over, eksisterer det en god del forskning som støtter opp under eksistensen av flere sammenhenger mellom personlighetstrekk og yrkesatferd. Det er dog viktig å fremheve noen viktige kritiske betraktninger som man er nødt til å forholde seg til når man skal vurdere betydningen av sammenhengen mellom personlighetstrekk og yrkesatferd.

**Effektstørrelser.** Styrken på effektstørrelsene som reflekterer sammenhengen mellom personlighetstrekk og jobbprestasjon er gjerne lave til moderate (se Morgeson et al., 2007b, 2007a; Schmidt et al., 2016; Zhao & Seibert, 2006), og det kan også være flere enn én årsaksfaktor som er av betydning for de sammenhengene man ser. For eksempel er det grunn til å tro at det eksisterer en sammenheng mellom jobbatferd og jobbsøkeres motivasjon til å finne en stilling og en arbeidsplass som passer overens med deres personlighet, eller at jobbprestasjon påvirkes av jobbtakerens muligheter til aktivt å forme jobben etter egen personlighet (se Roberts et al., 2007). I så tilknytning har det blant annet blitt argumentert for at validiteten til personlighetstester er for lav til at de alene kan brukes i personellseleksjon, og at man er nødt til å bruke personlighetstesten i kombinasjon med en kognitive evnetest dersom man skal ha den med i rekrutteringsprosessen (Morgeson et al., 2007a, 2007b).

Et motargumentet til slik vekting av effektstørrelser har vært at man ikke burde fraskrive verdien av resultater som viser til mindre signifikante relasjonsforhold; med det forbehold om at selv mindre effektstørrelser kan vise til viktige og sentrale sammenhenger (Zhao & Seibert, 2006). I tillegg har det også blitt argumentert for at tidligere forskning som viser til lave effektstørrelser og lav prediktiv validitet for personlighetstesting i seleksjonssammenheng, ikke godt nok har tatt de statistiske begrensningene til betraktning (se He et al., 2019); for eksempel ved å vurdere jobbprestasjon basert på overordnede trekkskårer heller enn å se på sammenhengene ut ifra mer spesifikke fasettnivåer (Tett & Christiansen, 2007).

**Kurvelineære sammenhenger.** Det er også viktig å nevne at selv om det kan virke som at det er bestemte lineære korrelasjoner mellom nivå på enkelte trekk og utvist yrkesatferd, så har enkelte studier argumentert for at forholdet heller burde anses som kurvelineært (Arthur et al., 2001; Carter et al., 2014; Le et al., 2011; Uppal, 2017). For eksempel har tidligere forskning, som nevnt ovenfor, vist at trekkene planmessighet og emosjonell stabilitet kan predikere positive jobbprestasjoner på tvers av flere yrker. Samtidig eksisterer det også støtte for at veldig høye skårer på planmessighet kan indikere liten grad av

fleksibilitet (se Samuel & Widiger, 2011) og forhøyet fokus på detaljer (Mount, et al. 2008), mens retningen på effekten (positiv/negativ) av nevrotisisme kan variere en god del på bakgrunn av jobbkravene som stilles (Debusscher et al., 2014).

**Personlighetssammensetning.** Som tidligere nevnt styres en persons tanker, følelser og handlinger ut ifra summen av personlige tilbøyeligheter, og ikke ut ifra ett enkelttrekk alene (se Larsen et al., 2013b). Derav må man være innforstått med at all atferd er et resultat av kombinasjoner av trekknivåer.

En studie gjennomført av Martinsen og Glasø (2014) viste for eksempel at den indre motivasjonen til norske ledere korrelerte positivt med høyere skåre på ekstraversjon, medmenneskelighet, åpenhet og planmessighet, men negativt med nevrotisisme. Som vist til i avsnittet over er det heller ikke slik at et enkelt trekk hverken er å anse som enten positivt eller negativt. Martinsen og Glasø (2014) spesifiserer også dette ved å argumentere for at ledere som opplever mer tvil og bekymring som resultat av høyere nevrotisismeskårer, også kan være dyktige og kloke ledere ettersom at de er mer ydmyke og opptrer mindre skråsikre (Martinsen & Glasø, 2014).

Det har også blitt vist at sterkere eller mindre sterk tilbøyelighet tilknyttet ett trekk, også kan fungere som motvekt for nivået på et annet. Dersom man, for eksempel, med en høyere nevrotisismeskåre skulle ha en litt større tilbøyelighet mot å utvise aggresjon mot andre, kan en høyere medmenneskelighetsskåre bidra til å kjøle ned temperamentet i situasjoner hvor man blir sint (Barlett & Anderson, 2012). Så selv om trekktilnærmingen og FFM er bygget på nomotetisk vitenskap (se Gundersen, 2021) (McCrae, 2010), er det viktig å ikke se vekk fra det idiografiske aspektet (se Tranøy, 2021) som de utallige mulige nyansene og kombinasjonene av trekkene ivaretar (Langvik & Martinsen, 2015).

**Situasjonelle forhold.** Til sist er det viktig å understreke betydningen av kontekst, ettersom at situasjonelle forhold er vist å påvirke hvilke personlighetstrekk som kommer til syne (se Tett & Burnett, 2003). Dermed er det viktig at man er innforstått med at den atferden som faktisk utvises i bestemte jobbsituasjoner, både er et resultat av individets personlige egenskaper og hvordan individet opplever situasjonen (Iversen, 2015).

En måte å forstå betydningen av situasjonelle forhold på er ut ifra Tett og Burnett (2003) sin trekk-aktiverings-teori (TAT), hvor det postuleres at aktiveringen av et trekk bestemmes ut ifra i hvilken grad situasjonens forutsetninger passer overens med trekket. I situasjoner som omtales som «sterke», kan ulike trekk hindres i å uttrykkes via atferd fordi situasjonene setter begrensninger ved utfoldelsesmulighetene og overstyrer våre preferanser. Til sammenligning legger såkalte «svake» situasjoner få, eller ingen, føringer på atferd, og da

er det våre personlige preferanser som tar styringen for atferden vi utviser (Tett & Burnett, 2003). Flere studier har støttet opp under denne teorien (se Tett et al., 2013), og vist til resultater som tyder på at sammenhengen mellom personlighetstrekk og jobbytelse påvirkes av styrken ved jobbsituasjonen (e.g., Judge & Zapata, 2015).

### **Personlighetsvurderinger i rekrutterings- og seleksjonssammenheng**

I rekrutterings- og seleksjonssammenhenger har rekrutterere et fokus på å finne kandidater som mestrer jobbens arbeidsoppgaver, og som derav passer til stillingen. Samtidig har de gjerne også et fokus på å velge ut de kandidatene som deler virksomhetens verdier, og som derav lettere vil passe inn i virksomheten (Rogstad & Sterri, 2018). Innen faglitteraturen går disse to grunnleggende vurderingen under termene «*person-jobb kongruens*» (P-J) og «*person-organisasjon kongruens*» (P-O). P-J er en vurdering av om kandidaten innehar de nødvendige kunnskapene, evnene og ferdighetene for å tilfredsstillere de kravene som følger med jobben/stillingen, mens P-O omhandler kongruensen mellom kandidatens verdier, personlighetstrekk og virksomhetens arbeidsmiljø (se Kristof-Brown et al., 2005; Kristof-Brown, 2000). Ettersom at denne oppgaven fokuserer på personlighet, vil jeg videre rette mitt fokus mot kongruens mellom person og organisasjon; riktignok skal det påpekes at rekruttereres vurderinger av P-J og P-O henger sterkt sammen, og er tidvis overlappende (Kristof-Brown, 2000).

#### ***P-O kongruens***

En god del forskningslitteratur innenfor organisasjonspsykologien har blitt viet til å undersøke kongruens mellom person og organisasjon (se Barrick & Parks-Leduc, 2019), blant annet er det vist at ulike personlighetstrekk kan være mer forenelige med bestemte arbeidsmiljøer (se Gardner et al., 2012). To metaanalyser har også kunnet vise resultater som fremhever at likheter mellom karaktertrekk ved individet og organisasjonens kultur er av positiv betydning for ansattes nivå av prestasjon, tilfredshet, forpliktelse og organisasjonell medborgeratferd, samt negativt relatert til et ønske om å slutte og turnover (Kristof-brown et al., 2005; Verquer et al., 2003). Nyere studier har også funnet lignende resultater, som for eksempel at høyere grad av kongruensen mellom personens verdier og organisasjons verdier også kan bidra til utvikling av økt tillitt, enklere kommunikasjonen og sterkere tilhørigheten til jobben (Edwards & Cable, 2009).

I norsk sammenheng er det vist at typiske norske verdier og væremåte i stor grad harmonerer med de generelle standardene som arbeidssøkere rangeres etter når det gjelder å passe inn (Rogstad & Sterri, 2018), men betydningen av P-O er nok uansett ikke lik for

samtligte norske rekrutterere (se Ryan & Kristof-Brown, 2003). Ulikt fokus vil nok også gi utslag i ulik vekting, og et eksempel på dette er at P-O har blitt vist å være av større viktighetsgrad i seleksjonssammenhenger hvor man forventer å jobbe i nærere samarbeid med kandidaten(e) som blir selektert; ettersom at bedre kongruens vil kunne bidra til bedre kommunikasjon og sosiale samhandlinger (Nolan et al., 2016). Hertil er det relevant å legge til at forskning faktisk har vist støtte for at grupper som balanseres etter personlighet utviser større grad av aksept for hverandre og er mindre utsatt for intern konflikt (e.g., Lykourentzou et al, 2016).

Gitt at forskning kan vise til slike resultater er det, som Rogstad og Sterri (2018) fremhever, grunn til å tro at en rekrutterers vurdering av personlighet vil være mindre fordelaktig for kandidaten dersom rekruttereren oppfatter kandidatens personlighet som litt annerledes fra organisasjonens miljø/kultur. I den sammenheng er det derfor viktig å påpeke at subjektive vurderinger av kongruens er utsatt for å bli påvirket av subjektive biaser (se Arthur et al., 2006), og at det derfor på forhånd er viktig å definere hva arbeidsmiljøet og kulturen i virksomheten består av og hva det vil si å være personlig egnet til å bli en del av virksomheten (Rogstad & Sterri, 2018).

### ***Personlig egnethet***

Det er ikke lett å definere personlig egnethet, og derav er konseptet heller ikke alltid så enkelt å forholde seg til hverken for rekrutterer eller søker (se Rogstad & Sterri, 2018). Det har for eksempel blitt lagt frem resultater som viser til at norske arbeidsgivere kanskje ikke har en helt klar definisjon på hva personlig egnethet er, men at den meningsskapning som ligger til grunn for bruken av begrepet baseres på deres kombinerte forståelse av kandidaters personlighet og uformelle kompetanse (Natland & Johannessen, 2020).

Sammenlignet med formell kompetanse (faglig kunnskap, arbeidserfaring og praktiske ferdigheter) er en kandidats personlige sider både vanskeligere å dokumentere og måle, men personlig egnethet blir uansett ofte tillagt betydelig vekt ved ansettelse i både offentlig og privat sektor (se Rogstad & Sterri, 2018; Sogn & Aronsen, 2017). Forskjellen mellom offentlig og privat sektor er dog at kvalitetsprinsippet, som sier at den best kvalifiserte søkeren skal ansettes, kun er lovfestet for rekruttering i offentlig sektor (Statens Personlåndbok, 2021). I praksis betyr dette at rekrutterere i offentlig sektor er nødt til å følge statsansatteloven (2017, § 3-2), som sier at: «*Ved vurderingen av hvem som er best kvalifisert, skal det legges vekt på utdanning, erfaring og personlig egnethet, sammenholdt med kvalifikasjonskravene som er fastsatt i utlysningen*», mens rekrutterere i privatsektor har styringsmyndighet til å vurdere og vektlegge personlig egnethet etter eget/kundes/leders

ønske; så lenge ansettelsesbeslutningen ikke er i strid med arbeidsmiljøloven (2005, § 13-2) eller likestillings- og diskrimineringsloven (2017, § 26). Det betyr ikke at et seleksjonsvalg innen offentlig sektor ikke kan begrunnes med at den utvalgte kandidaten velges på bakgrunn av at han/hun vil komme til å passe bedre inn i arbeidsmiljøet og organisasjonskulturen, men at slike vurderinger kun kan gjøres dersom flere søkere stiller likt i forhold til kvalifikasjonsprinsippet og at den personlige egnetheten til den selekterte kandidaten kan saklig dokumenteres for (Sogn & Aronsen, 2017).

### ***Validitet***

Gitt personlighetsvurderingers verdi og betydning for seleksjonsvalg er gyldigheten ved vurderinger av personlighet altså en sentral faktor for kandidatforløpet i en rekrutterings- og seleksjonsprosess. Skal vi tro Goffin og Boyd (2009) handler personlighetsvurderinger i rekrutteringssammenheng om å predikere kandidaters valg om å prestere («*will-do*»), heller enn å gjøre en vurdering av kandidatens kapasitet for å prestere («*can-do*»). I så forstand vil verdien av personlighetsvurderingen som foretas i en rekrutteringsprosess være basert på prosessens prediktive validitet.

Prediktiv validitet faller innunder begrepet kriterievaliditet, som i rekrutteringssammenheng omhandler om man kan gi et mål på om det «*faktisk er noen sammenheng mellom det konstruert man har tenkt å måle (f.eks. åpenhet), og et spesifikt utfall i den virkelige verden (f.eks. evne til å ta nye oppgaver på strak arm)*» (Saksvik-Lehouillier & Hetland, 2015, s. 300). Flere studier er blitt gjort for å måle den prediktive validiteten til seleksjonsmetodene som gjerne benyttes i rekrutteringsprosesser; hvor av den mest kjente er Schmidt og Hunter sin metaanalyse fra 1998. Disse studiene har riktignok ikke gitt mål på seleksjonsmetodenes prediktive verdi for målinger av personlighet. De har derimot gjort forsøk på å måle hvor mye av en kandidats fremtidige jobbprestasjon som kan forklares ut ifra måleresultatene til én seleksjonsmetode alene. Derav er det egentlig kun validitetskoeffisienten til personlighetstester (.31) som sier noe konkret om validiteten bak personlighetsvurderinger i en rekrutteringsprosess (se Schmidt & Hunter, 1998).

Når det er sagt er personlighetsvurderinger innenfor rekruttering i stor grad et validitetsspørsmål som omhandler mer enn kun prediktiv validitet. For det er også et spørsmål om man gjør en vurdering av kandidatens virkelige personlighet, eller om vurderingen er påvirket av spesifikke omstendigheter ved prosessen (Saksvik-Lehouillier & Hetland, 2015). Med andre ord er det også viktig å vurdere innholdsvaliditeten ved en vurderingsprosess; noe som for eksempel kan gjøres ved å se nærmere på om rekruttereren har opprettholdt den samme forhåndsdefinerte strukturen i samtlige intervjuforløp, eller om han/hun har gjort seg

opp noen formeninger om kandidatens personlighet uten å ha fått de bekreftet eller avkreftet ved bruk av spørsmål.

Foruten prediktiv validitet og innholdsvaliditet, er også kumulativ validitet et viktig mål for å vurdere gyldigheten til en personlighetsvurdering. Bruk av flere metoder (triangulering) vil gi delvis overlappende informasjon, men et jobbintervju eller en jobbsimulering vil kunne tilføre en merverdi til vurderingsprosessen som av forskjellige grunner ikke fanges opp i personlighetstesten (Saksvik-Lehouillier & Hetland, 2015). For eksempel kan muligens en rekrutterer bedre kartlegge en kandidats systematiske evner til å strukturere arbeidshverdagen ved å: 1) stille atferdsbaserte spørsmål om tidligere stressende jobbsituasjoner som kandidaten har vært i, 2) gjennomføre en personlighetstest, og 3) gi kandidaten en jobbsimuleringsoppgave hvor kandidaten får ansvaret for en veldig aktiv mail-innboks. En rekrutteringsprosess kan altså sies å innebære en utvelgelse og sammensetting, av de seleksjonsmetodene som kan avdekke og gi målinger på de egenskapene man er ute etter; med den hensikt om å utarbeide et så gyldig vurderingsgrunnlag som mulig.

### ***Jobbanalysen***

Det første steget i arbeidet med personlighet begynner i jobbanalysen, hvor man blant annet har som mål om å avdekke hvilke personlige egenskaper som kreves av kandidaten for at han/hun skal lykkes i stillingen (Iversen, 2015; Skorstad, 2015). Dette er ikke alltid en enkel oppgave, og er en prosess som man er nødt til å gjennomføre på en systematisk måte dersom man skal være sikker på at de riktige kravene blir stilt til kandidatene (se Prien et al., 2009). Hvis det mot formodning skulle være uklarhet ved stillingskravene, vil det blant annet eksistere en betydelig større risiko for at validiteten til prosessen blir lavere ettersom at rekruttereren heller lar seg påvirke av irrelevante inntrykk enn hva som faktisk er viktig for stillingen (Skorstad, 2015). Man vil med andre ord kunne ende opp med å lete etter kandidater som kanskje er dyktige, men som ikke nødvendigvis innehar de relevante egenskapene som stillingen krever. Derav er det altså en betydelig fordel for personlighetsvurderinger at jobbanalyser gjennomføres grundig, slik at selekteringen av rett kandidat blir enklere; da særlig ved å øke bevisstheten for de forhold som er viktigst for stillingen (Morgeson & Dierdorff, 2011).

Det har også blitt hevdet av Kausel & Slaughter (2011), at det er viktig å ta til betraktning hvordan jobbanalysen også burde rette seg noe mot kandidatenes behov (et konstruktivistiske perspektiv), og ikke kun ut ifra behovene til organisasjonen. De har argumentert for at rekrutteringsprosessen vil bli mer effektiv og suksessfull dersom organisasjonen også møter kandidaters behov, og ikke blir for opptatt av å finne kandidater

som har en lignende personlighet som dem selv; ut ifra troen om at de vil passe bedre inn. Det skal også nevnes at et problem fort kan bli at alt er viktig i like stor grad når det kommer til personlige egenskaper; da ved at de som skal gjøre den avsluttende selekteringen gjerne ønsker at de aktuelle kandidatene skal inneha alle ønskelige personlighetstrekk (Iversen, 2015). Kandidatene skal for eksempel både være strukturert og fleksibel, i tillegg til å være komfortabel med å jobbe alene og i grupper. Problemet blir derav at det fort kan bli veldig vanskelig å finne en person som viss personlighet er forenelig med slike fasettkrav, og derfor er det viktig at man gjør et forsøk på å begrense, tydeliggjøre og prioritere kravene slik at de er klart definerte (Iversen, 2015).

Det er derimot lite forskning som har sett på personlighet i jobbanalysesammenheng, og mye av forskningen som har blitt utført har blitt basert på amerikanske tradisjoner (se Foster et al., 2012). Et eksempel på dette er støtteverktøyet kjent som «Occupational Information Network» (O\*NET) (se Peterson et al., 2001). Basert på et bredt utvalg av spørreskjemaundersøkelser, med relativt mange respondenter, tilbyr dette verktøyet blant annet beskrivelser av hvilke personlige egenskaper som kandidater generelt sett burde ha for å lykkes innen bestemte yrker (Peterson et al., 2001). Gitt at den amerikanske tilnærmingen til jobbanalyse har vært en sterk fører av forskningslitteraturen, har majoriteten av forskningen hatt et slikt kvantitativt fokus. Et fokus som for eksempel har ført til at mer forskning har blitt rettet mot bruk av standardiserte spørreskjema, heller enn kvalitative metoder som blant annet intervjuer (Morgeson & Dierdorff, 2011).

I norsk sammenheng er dette ubeleilig, ettersom at det er vist at rekrutterere i større grad støtter seg til kvalitative metoder; da særlig strukturerte intervjuer (se Mathisen, 2019). Mangelen på relevant litteratur angående mer kvalitative metodetilnærminger, gjør at det er vanskelig å si noe konkret om hvordan rekrutterere kan/burde gå frem for å definere personlighet i jobbanalysen. Når det er sagt så vil det nok være av nytteverdi å bruke eksisterende, kvantitative, personlighetsteorier eller -tester som utgangspunkt også for mer kvalitative jobbanalyser. Basert på organiseringen som teoriene og testene medbringer, via sitt tilhørende vokabular, er det nemlig grunn til å tro at beskrivelsene av personlige egenskaper vil bli mer presise og konsistente (Peterson et al., 2001; Prien et al., 2009)

Det er nok urimelig å tro at jobbanalysen kan bli helt hundre prosent korrekt når det kommer til defineringen av stillingens personlighetskrav, men man burde ha som mål om at jobbanalysen skal føre til en kravspesifikasjon som kan vurderes for å være så konkret og pålitelig som mulig. For en godt gjennomført jobbanalyse kan sies å være «motoren» for



prosessen videre, ettersom at defineringen av kravspesifikasjonen på flere vis blir avgjørende for valget av de seleksjonsmetodene som skal benyttes (Iversen, 2015).

### ***CV-en og søknadsteksten***

Vurdering av CV og søknadstekst er gjerne den første seleksjonsmetoden som benyttes, men selv om seleksjonsmetoden er mye brukt, så er det gjennomført forholdsvis lite forskning på rekruttereres vurderinger av personlighet ut ifra kandidaters CV-er og søknadstekster. Forskningen som er utført er i hovedsak også fra et amerikansk perspektiv, hvorav CV og søknadstekst faller inn under det samme begrepet: «résumé»; som i europeisk sammenheng er et begrep som i hovedsak kun benyttes for søknadstekst/brev.

CV og søknadstekster gir rekrutterere muligheten til å gjennomføre en innledende undersøkelse av kandidaters erfaringer, kunnskaper og ferdigheter, og er en viktig metode for å finne ut av om kandidater sitter inne med den nødvendige formelle kompetansen (Cole et al., 2009). Forskning kan samtidig vise til at rekrutterere gjerne bruker data fra CV-en og/eller søknadsteksten til å gjøre seg opp inntrykk av, og dra slutninger om, kandidaters personlige egenskaper (e.g., Apers & Derous, 2017; Burns et al., 2014; Cole et al., 2005); selv om CV og søknadsbrev i utgangspunktet ikke er ment til å være psykologiske tester. Cole et al., (2009) argumenterer for eksempel for at rekruttereres selvtro, når det kommer til å gjøre vurderinger av personlighet ut ifra søknader, kan komme av at de går i en slags bekräftelsesfelle. Cole et al., (2009) forklarer det som at rekrutterere kan ende opp med å basere den innledende personlighetsvurderingen i sine rekrutteringsprosesser på tillærte antagelser, heller enn å starte enhver prosess med blanke ark. Tanken er altså den at rekrutterere gjør subjektive evalueringer ut ifra hvilke personlige egenskaper som den selekterte kandidaten innehadde ved ansettelse, og at de deretter tar utgangspunkt i disse personlige egenskapene når de, i fremtidige rekrutteringsprosesser, ser etter kandidater som kan lykkes i samme eller tilsvarende stilling.

I flere tilfeller kan suksessen ved ansettelsen altså falle på rekruttererens ferdigheter til å gi korrekte anbefalinger; hvorav feilaktige seleksjonsvalg, basert på ubekreftede antagelser, vil skape mangelfulle rekrutteringsprosesser og mindre optimale kandidatutvalg (se Cole et al., 2009, 2005). Eksempler på antagelser som gjerne gjøres om kandidaters personlighet, kan for eksempel være at skrivefeil tolkes som en indikasjon på at kandidaten er slurvete, eller at deltagelse i flere sosiale fritidsaktiviteter indikerer at kandidaten ikke kan være innadvendt (se Burns et al., 2014; Waung et al., 2014). I så måte er rekrutterere de første portvaktene for innledende ansettelsesprosedyrer. De sitter i en maktposisjon hvor de, ut ifra et inntrykk av

CV og søknad, kan gi jobbsøkeren muligheten til et intervju eller stoppe søkerens videre progresjon i prosessen (se Rogstad & Sterri, 2018).

Funn fra flere studier kan vise til at rekruttereres antagelser angående kandidaters personlighet har en betydelig påvirkning på vurderingen av kandidatens «*employability*» (heretter omtalt som ansettelsesbarhet), men at rekrutterere stort sett ikke er i stand til å gi valide vurderinger av kandidaters personlighetstrekk basert på informasjonen som gjøres tilgjengelig i søknaden (e.g., Burns et al., 2014; Cole et al., 2009). For eksempel har forskningsresultater tydet på at rekruttereres vurdering av ansettelsesbarhet, er sterkt knyttet til deres persepsjon av kandidatens nivå av ekstraversjon, planmessighet og åpenhet, men at rekrutterere i hovedsak bare klarer å trekke valide slutninger når det kommer til kandidaters grad av ekstraversjon (Cole et al., 2009). Det er også gjort studier på om mer digitale søknadsformater skaper mer pålitelige personlighetsvurderinger (gitt at video- og lydformater gjerne gir mer informasjonsrike formater (Hiemstra & Derous, 2015)), men per dags dato ser det ikke ut til at rekrutterere kan gjøre særlig valide vurderinger av kandidaters personligheter basert på kandidaters søknader alene; uavhengig av søknadsformat (e.g., Apers & Derous, 2017).

### **Jobbintervjuet**

Jobbintervjuet er en seleksjonsmetode som benyttes med det formål å predikere fremtidig jobbprestasjoner basert på muntlige svar på muntlige spørsmål (Iversen, 2015). I norsk sammenheng er det vanlig at en rekrutteringsprosess innebærer minst to intervjuer for aktuelle kandidater; hvorav det i første runde oftest innebærer en avdekking av faglige kvalifikasjoner, mens det i andre runde gjerne blir gått mer i dybden på personlige egenskaper (Iversen, 2015). Selv om jobbintervjuer i utgangspunktet ikke er designet for å gi konkrete målinger på spesifikke psykologiske konstrukt (slik personlighetstester måler personlighet), har kandidaters personlighetstrekk vist seg å være et av konstruktene som rekrutterere oftest gjør et forsøk på å måle i et jobbintervju (Huffcutt et al., 2001). Når det er sagt, er det gjort relativt lite forskning på hva som ligger bak de antagelsene om personlighet som intervjuere gjør seg i løpet av et intervju; særlig i norsk sammenheng. Derav er det vanskelig å vite eksakt hvordan rekrutterere trekker slutninger om kandidaters personlighetstrekk ut ifra et jobbintervju.

Rogstad og Sterri (2018) omtaler intervjuprosessen i relasjon til Erving Goffmans rolleteori (1959), ved å argumenter for at et jobbintervju i seg selv deler flere likhetstrekk ved en typisk «*frontstage*»-situasjon, men at informasjon om personlige egenskaper oftest er forbeholdt «*backstage*» hos kandidaten. Derav er intervjueren nødt til å gå bak kandidatens

«fasade» for å få tilgang på personligheten. Samtidig argumenterer de for at arbeidsgivere gjerne er veldig selvsikre på egen magesfølelse når det kommer til vurdering av kandidaters personlige egnethet, og at det på flere vis er opp til den søkende kandidaten å vise seg frem på en slik måte at arbeidsgiveren føler at kandidaten er egnet for den aktuelle stillingen (Rogstad & Sterri, 2018); et argument som også får støtte fra tidligere forskning (e.g., Van Iddekinge et al., 2004).

Når det gjelder intervjuformat, så har såkalte strukturerte, atferdsbaserte intervjuer blitt hevet frem som den mest treffsikre intervjuformen dersom man har som mål om å predikere jobbprestasjon (e.g., Klehe & Latham, 2006; Taylor & Small, 2002). Ved bruk av en slik intervjuform stilles kandidaten situasjonelle spørsmål, hvorav kandidaten besvare ved å beskrive sin atferd ved gitte situasjoner (Skorstad, 2015). I så utstrekning er det argumentert for at slike spørsmål vil kunne dekke en del av behovet for informasjon om personlighet, ettersom at man som rekrutterer kan få et innsyn i kandidatens typiske føle, tenke og handlingsmønstre (Iversen, 2015). Når det er sagt har tidligere forskning også argumentert for at korrelasjonen mellom personlighetsmålinger basert på strukturerte, atferdsbaserte intervju og selv-rapporterte målinger er relativt lav (e.g., Roth et al., 2005; Van Iddekinge et al., 2004, 2005), og at mer ustrukturerte intervjuer vil produsere bedre vurderinger av jobbrelevante personlighetstrekk fordi de har en mer frittflytende form som gjør kandidaten mer komfortabel (se Blackman, 2002; Huffcutt, 2011). Argumentet er med andre ord at kandidaten i større grad vil bidra til mer pålitelige og gyldige personlighetsvurderinger, dersom intervjusituasjonen i større grad bidrar til å senke kandidaters skuldre og oppfordrer dem til frivillig deling av deres personlige sider. Dette argumentet kan sies å samsvare med Rogstad og Sterri (2018) sin backstage-personlighetsforklaring: «*Det innebærer å avdekke trekk ved personen slik vedkommende er når han eller hun ikke konsentrerer seg om selvpresentasjonen*» (s. 56).

Backstage-tankegangen, dog ikke omtalt som det, er også å finne i den delen av personlighetsforskningen som omhandler vurderinger av ikke-verbale tegn i jobbintervjuet (e.g., Caldwell & Burger, 1998; DeGroot & Gooty, 2009; Powell & Bourdage, 2016; Powell & Goffin, 2009). For uansett hvor strukturert et intervju er, så vil ikke-verbale tegn (handling, kroppsspråk, utseende etc.) være informasjon som rekrutterere må forholde seg til. DeGroot og Gooty (2009) argumenterte i så tilknytning at organisasjoner kan øke den prediktive validiteten ved sine intervjuer, ved nettopp å trene intervjuere i «korrekt» prosessering av utviste personlighetstegn; et argument som det har blitt bygget videre på med utgangspunkt i David Funder (1995) sin «*Realistic Accuracy Model*» (RAM) (e.g., Powell &

Bourdage, 2016; Powell & Goffin, 2009). Ifølge modellen består treffsikre personlighetsvurderinger av fire steg: 1) Kandidaten må utvise informasjon relevant til et personlighetstrekk, 2) som samtidig må være tilgjengelig for vurdering; 3) hvorav den som vurderer også må være i stand til å oppdage informasjonen, og 4) deretter tolke og bruke informasjonen på en korrekt måte. Funn fra disse studiene viser til at det er mulig å trene opp et øye for å gjenkjenne ikke-verbale personlighetstegn, men man har ikke kunnet konstatere at man blir mer treffsikker i sine helhetlige personlighetsvurderinger som et resultat av slike treningsprogram (se Powell & Bourdage, 2016; Powell & Goffin, 2009).

En annen sentral studie, som det ofte refereres til med tanke på rekruttereres treffsikkerhet når det gjelder personlighet i intervjuet, er Barrick et al., (2000). De kunne vise til at intervjueres vurderinger av kandidaters personlighet korrelerte signifikant med kandidaters egenrapporterte nivå av ekstraversjon ( $r = .42$ ), åpenhet ( $r = .34$ ) og medmenneskelighet ( $r = .30$ ), men ikke-signifikant med planmessighet ( $r = .16$ ) og emosjonell stabilitet ( $r = .17$ ) (Barrick et al., 2000). Det er særlig interessante resultater ettersom at planmessighet og emosjonell stabilitet er de trekkene som er vist å være de beste prediktorene for fremtidig jobbprestasjon (se Barrick et al., 2001; Hurtz & Donovan, 2000; Salgado, 1997). I nyere tid har det blitt gjennomført noen lignende studier (e.g., Roth et al., 2005), men det er viktig å påpeke at slike studier begynner å bli relativt gamle og at de i hovedsak har bestått av amerikanske utvalg. Derav bør det vises varsomhet når det kommer til å tolke korrelasjonene ut ifra en moderne norsk sammenheng. Når det er sagt så er korrelasjonen på emosjonell stabilitet interessant å fremheve, ettersom at flere studier har argumentert for at nevrotisisme er et veldig vanskelig trekk å vurdere presist i intervjuet (e.g., DeGroot & Gooty, 2009; Powell & Bourdage, 2016; Powell & Goffin, 2009; Van Dam, 2003); fordi trekket kommer mindre til syne som et resultat av at trekket er å anse som mindre sosialt ønskelig og mer affektivt betinget (se Zillig et al., 2002).

Hvilke personlige egenskaper som kandidater tillater rekrutterere et innsyn i vil variere (se Caldwell & Burger, 1998), men intervjueres bedømmelser av personlighet har også vist seg å kunne variere en god del. Van Dam (2003) argumenterte for eksempel for at antallet av positive kandidatanbefalinger ville variere basert på rekruttereres individuelle forskjeller i personlighetsbedømming, og at individuelle forskjeller i vektlegging av personlighetstrekk ville kunne føre til variasjoner i vurderingen av kandidatens egnethet for stillingen. Det er også slik at jobbintervjuet skal være individuelt designet etter stillingens arbeidsrelaterte karakteristika (Huffcutt et al., 2001); karakteristika som kan gjenspeiles i mer enn kun et enkelt personlighetstrekk. Det har derfor også blitt argumentert for at rekruttereres

personlighetsvurderinger burde sees i lys av hvordan de vurderer og vektlegger personlighetsprofiler, heller enn om de klarer å vurdere nivået på et enkelttrekk korrekt (Schmid Mast et al., 2011).

### ***Personlighetstesten***

En personlighetstest er «*en psykologisk metode som tar sikte på å kartlegge og predikere en persons typiske egenskaper og karakteristiske reaksjonsmåter*» (Iversen, 2015, s. 139). Personlighetstester kan brukes til flere arbeidspsykologiske formål (se Lundgren et al., 2019), men i rekrutteringssammenheng tas det i hovedsak sikte på å måle en persons nivå på stillingsrelevante personlighetstrekk (Iversen, 2015; Skorstad, 2015).

Sett fra et norsk perspektiv, viste en spørreundersøkelse gjennomført av Det Norske Veritas (DNV-GL) at tre av fire som hadde gjennomgått testing i Norge, hadde gjennomført en personlighetstest (Opinion for DNV, 2006, ref. i Skorstad, 2015, s. 136). Det er god grunn til å tro at antallet ikke har gått ned med årene, ettersom at testbruk stadig blir vanligere i norske rekrutteringsprosesser (Skorstad, 2015). Selv om testbruken har gått opp, så er det lite forskning som er gjort på hva norske rekrutterere faktisk får ut av personlighetstester og hvordan de vurderer testskårer. De fleste studier som er gjort er i form av masteroppgaver, og flere av disse oppgavene har rapportert at rekrutterere først og fremst ser på personlighetstester som samtaleverktøy; ved at de kan benytte de selvrapporterte skårene til å stille utdypende spørsmål angående kandidatens atferd (se Haugerud, 2020; Præsteng, 2010; Rodvang, 2019). I tillegg konstateres det med at utarbeidelsen av jobbanalysen er et veldig viktig aspekt ved bruk av personlighetstester, og at testresultatene kan vurderes som mer objektive og verdifulle dersom de kan vurderes ut ifra forhåndsbestemte personlige egenskaper (Haugerud, 2020; Præsteng, 2010); noe tidligere forskning også har lagt vekt på (e.g., Goffin & Boyd, 2009).

Det er riktignok ikke bare i norsk sammenheng at det eksisterer lite forskning på rekrutteres tilnærming til personlighetstester. For ti år siden påpekte Risavy og Hausdorf (2011) at det ikke hadde blitt viet nok forskning til å undersøke hvordan organisasjoner benytter personlighetstester når de skal ta ansettelsesvalg. I dag er det fortsatt veldig lite forskningslitteratur som gir svar på hvilke valg rekrutterere tar når det kommer til anvendelse av personlighetstester, samt hvordan disse valgene kan påvirke rekrutterings- og seleksjonsprosesser. Det meste av forskning på personlighetstesting i rekrutteringssammenheng har til sammenligning først og fremst fokusert på testenes kvalitetskriterier (reliabilitet og validitet) (e.g., Hogan, Barrett, & Hogan, 2007; Morgeson et al., 2007b; Ones et al., 2007; Tett & Christiansen, 2007) og strategiene som kandidatene

benytter når de svarer (e.g., Saksvik-Lehouillier et al., 2020); da i særlig utstrekning betydningen av «*faking*» (se Roulin & Krings, 2019).

Faking kan defineres som «*bevisste og ubevisste tendenser til å fremstille seg i et positivt lys*» (Iversen, 2015, s. 136). Det er blitt vist resultater som tyder på at jobbsøkere gjerne tolker seg frem til hva som vil være den ideale personlighetsprofilen for stillingen, basert på elementer ved organisasjonens kultur (P-O), og at svarene på personlighetstesten tilpasses deretter (Roulin & Krings, 2020). Motivasjonen som ligger bak kandidaters intensjon for å avgi mer sosialt ønskelige/riktige svar kan selvfølgelig være så mangt (se Komar, 2013), men grunnlaget for at kandidater presenterer seg selv på et uærlig vis har blitt forklart ved at søkeren i første rekke ønsker å øke sine sjanser ved å sende ut signaler som stemmer godt overens med de signalene som organisasjonen er på utkikk etter (se Bangerter et al., 2012).

Svarstilpasninger som faking har blitt betraktet som å være en uunngåelig negativ påvirkningsfaktor for bedømming av personlighetsskårer ved jobbseleksjon (Morgeson et al., 2007a, 2007b). Flere studier har argumentert for at den overordnede validiteten til en god personlighetstest ikke nødvendigvis vil la seg påvirke i noen særlig grad som et resultat av sosialt ønskelige svar (e.g., Hogan et al., 2007; Tett & Christiansen, 2007), men det har også blitt argumentert for at svartilpasninger fra kandidatens side vil kunne øke sannsynligheten for at ansettelsesbeslutninger blir mindre treffsikre på et individnivå (e.g., Rothstein & Goffin, 2006). I så forstand fremheves viktigheten av at rekrutterere setter seg inn i tiltakene som kan minske effekten av svarstilpasninger. For eksempel har motivasjonen til å svare ærlig på testspørsmål, blitt vist å øke dersom kandidatene blir informert om muligheten til å diskutere personlighetsskårene i etterkant av testen (Saksvik-Lehouillier et al., 2020).

Gitt diskusjonen rundt gyldigheten av personlighetstesting (se Morgeson et al., 2007a, 2007b; Ones et al., 2007; Tett & Christiansen, 2007), er det en viktig forutsetning at personlighetstestene som benyttes av rekrutterere, tilfredsstillende grunnleggende vitenskapelige kravene som stilles for bruk av arbeidspsykologiske tester til predikering av yrkesatferd (se Coaley, 2014; Norsk Psykologforening, 2000). I tillegg er det avgjørende at rekrutterere har en god forståelse for hva de er på utkikk etter, og om testen de benytter seg av faktisk kan gi dem den informasjonen. I norsk sammenheng anbefales det derfor at rekrutterere er DNV GL sertifiserte og/eller benytter seg av DNV GL sertifiserte tester (Iversen, 2015; Skorstad, 2015). Sertifiseringen er blant annet ment til å øke rekruttereres kompetanse når det kommer til å forstå testenes psykometri, øke treffsikkerhet, redusere

sannsynligheten for diskriminering, samt sikre en etisk og profesjonell kandidatopplevelse (se Iversen, 2015).

### ***Jobbsimuleringen***

Jobbsimuleringer, også kjent som arbeidsprøver, er situasjonelle tester som undersøker prediktiv jobbprestasjon basert på om kandidater kan løse jobblignende oppgaver på en tilfredsstillende måte (Iversen, 2015). Seleksjonsmetoden har blitt vist å ha relativt høy prediktiv validitet (.54) når det kommer til å gjøre vurderinger av kandidaters fremtidige jobbprestasjon (se Schmidt & Hunter, 1998), men metoden brukes gjerne til mer enn bare å vurdere kandidatens oppgaveprestasjon. Rekrutterere ser gjerne etter atferd som omhandler spesifikke egenskaper som for eksempel samarbeidsevne, stresshåndtering og ledelsestilnærming (Iversen, 2015). Gitt at kandidatene er nødt til å konsentrere seg om å løse en oppgave, har det også blitt argumentert for at kandidatene blir litt mindre bevisste den atferden de utviser; ettersom at de ikke kan benytte tilsvarende inntrykkskontroll som ved personlighetstesting (Speer et al., 2015). Jobbsimuleringer kan derav sees på som et komplementerende verktøy til de selvrapporterte skårene fra personlighetstester.

Selv om verdien av å vurdere personlighet i jobbsimuleringssettinger gjerne omtales som av stor nytte for rekrutterere (Iversen, 2015; Skorstad, 2015), er det forsket veldig lite på om, og i så fall hvordan, rekrutterere kan gjøre objektive vurderinger av kandidaters personlighet basert på jobbsimuleringer. Den lille forskningen som har blitt utført i relasjon til arbeidsprøver er gjerne basert på situasjonelle vurderingstester og assessmentsentre (se Lievens & Johnson, 2017), og har i hovedsak fokusert på verdien av observatørskårer sammenlignet med selvrapporterte skårer (se Christiansen et al., 2013).

Det har riktignok blitt lagt frem resultater som tyder på at observatørskårer har høyere validitet enn selvrapporteringsskårer når det kommer til å predikere prestasjon (Oh et al., 2011), og at observatørskårer kan gi et unikt innsyn i de sidene ved et individs personlighet som enten bevisst eller ubevisst ikke meddeles via selvrapportering (Vazire & Mehl, 2008). Derav er det grunn til å tro at inkorporeringen av jobbsimuleringer i rekrutteringsprosesser, vil øke den prediktive validiteten til skårene fra personlighetstesten (inkrementelle validitet) dersom rekrutterere vet hva de skal se etter.

Igjen er det altså jobbanalysen som skaper fundamentet, ettersom at man er nødt til å forstå hva og hvordan stillingens arbeidsoppgaver fremtrer i arbeidshverdagen dersom man skal utvikle en realistisk jobbsimulering (Whetzel et al., 2012) I så relasjon blir det i studien til Speer et al., (2015), blant annet vektlagt hvordan rekrutterere er nødt til å forholde seg til trekk-aktiveringsteori og trekk-aktivert-potensial (TAP) (se Tett & Burnett, 2003). De

argumenterer for at muligheten til å observere trekk, og gjøre treffsikre vurderinger av personlighet, er avhengig av at rekrutterere legger til rette for at simuleringssituasjonen tillater kandidaten å utvise relevant trekkrelatert atferd. Dertil konstaterer de med at et personlighetstrekk bare skal vurderes dersom trekket har blitt definert som relevant for situasjonen som simuleres (Speer et al., 2015).

Ved å identifisere hvilke situasjoner som er kritiske for stillingen er det, med andre ord, grunn til å tro at rekrutterere får et bedre grunnlag for å utarbeide effektiv vurdering av personlighet. Frem til i dag har riktignok fokuset på personlighetsvurderinger stort sett vært rettet mot det kandidaten selv sier, og i mindre grad mot hvordan omgivelsene opplever kandidaten (Iversen, 2015); derav går kanskje rekrutterere glipp av verdifull observasjonsinformasjon når de vurderer kandidaters personlighet.

### ***Referanseintervjuet***

Referanseintervjuet er en mulighet til å få bekreftet, men også avkreftet, informasjonen og antagelsene man som rekrutterer sitter med etter gjennomføring av de øvrige utvalgte seleksjonsmetodene (Iversen, 2015). Det har blitt hevdet at referanseintervjuet kan være viktig for rekruttereres vurdering av mulig fremtidig jobbsuksess og påvirke deres vurdering av P-J kongruens (e.g., Paunonen et al., 1987). Metoden kan også sees på som en gylden mulighet til å innhente opplysninger, utdype visse forhold, samt avdekke informasjon som kandidaten ikke har meddelt (Iversen, 2015). Med tanke på personlighet kan for eksempel to motstridende målinger av en og samme egenskap undersøkes fra et nytt synspunkt, og i så måte tilby rekruttereren en mulighet til å gjøre en konklusjon rundt den personlighetsprofilen som han/hun har utarbeidet underveis i prosessen.

Mangelen på relevant forskning gjør det derimot vanskelig å konstatere om, og i så fall hvordan, rekrutterere faktisk drar nytte av referanseintervjuet. Sett ut ifra en norsk sammenheng bør man også være klar over at utvalget i de studiene som har sett på referanseintervjuets prediktive validitet, i hovedsak har gjenspeilet tradisjoner ved det amerikanske næringslivet (se Schmidt et al., 2016). Derav er det ikke nødvendigvis sikkert at internasjonale forskningsresultater er direkte overførbare til hvordan referanser anvendes i Norge. I tillegg er det grunn til å tro at referanser i hovedsak vil snakke positivt om kandidaten det er snakk om (se PAMA, 2011), og at det derav er vanskelig for rekrutterere å få bekreftet de negative skårene som eventuelt har blitt målt (Schmidt et al., 2016). Man skal heller ikke se bort ifra at rekrutterere overvurderer eventuell negativ informasjon som kommer frem i referanseintervjuet (Iversen, 2015), eller at man allerede har gjort seg opp en mening om kandidatens personlighet før referanseintervjuet gjennomføres; en vurdering som



man kanskje stoler på, og som man ønsker å bekrefte heller enn å endre på såpass sent i rekrutteringsprosessen (Skorstad, 2015).

### ***Fallgruver i rekruttering knyttet til personlighet***

Flere seleksjonsmetoder vil kunne gi rekrutterere et godt grunnlag for å vurdere personlighet mer objektivt, men personlighetsvurderinger i rekrutterings- og seleksjonsprosesser vil uansett bære med seg flere problematiske utfordringer knyttet til rekruttereres subjektive erfaringer, holdninger og verdisyn (Iversen, 2015; Skorstad, 2015). For eksempel er vekting av intuisjon, eller magefølelse, vist å være av relativt høy prevalens ved vurdering av personlighet i rekrutteringssammenheng (Miles & Sadler-Smith, 2014); da særlig blant de som gjennomfører rekrutteringsprosesser uten særlig erfaring og uten å være sertifisert i testbruk (Lodato et al., 2011). Dersom man lar slik subjektivitet styre vurderingsprosessen i en uønsket retning, kan man sies å ha gått i en fallgrube; hvorav forhold som egentlig ikke skal være av betydning for vurderingen blir vektlagt som signifikant (såkalte feilkilder).

En fallgrube som ofte fremheves i rekrutteringssammenheng er betydningen av førsteinntrykket; hvorav inntrykket kan føre til feilslutninger i vurderingen av en kandidats egnethet dersom rekruttereren blir for opptatt av å få førsteinntrykket bekreftet (Skorstad, 2015). Forskning på sammenhengen mellom førsteinntrykk og vurdering av personlighet har kunnet vise til at det er mulig å gjøre relativt valide vurderinger av personers personlighet basert på et førsteinntrykk (Gray, 2008), og at rekrutterere kan gjøre treffsikre vurderinger av personlighet ut ifra det første møtet med en kandidat i intervjuet (Schmid Mast et al., 2011). Samtidig er det mulig for kandidaten å manipulere førsteinntrykket ved for eksempel å tilpasse styrken på håndtrykket (se Chaplin et al., 2000); som er blitt vist å påvirke sannsynligheten for å bli positivt vurdert i intervjuet (Stewart et al., 2008). I tillegg kan det å utvise en større grad av utadvendthet, være med på å øke kandidatens sjanser for å bli invitert til et andregangsintervju; selv om kravspesifikasjonen ikke stiller krav til at stillingsinnehaveren må være utadvendt (Iversen, 2015).

Likhetstiltrekning (eller likhetseffekter) har også blitt fremhevet som en betydelig påvirkningsfaktor for rekruttereres vurderinger av kandidater (Björklund et al., 2012). For eksempel påpeker Rogstad og Sterri (2018) at det vil være vanskelig for en kandidat som oppfattes som annerledes, å konkurrere med en kandidat som arbeidsgiveren opplever en gjenkjennbar likhet til. Ifølge Iversen (2015) vil man ofte ende opp med å ansette kandidater som er lik en selv dersom man legger for mye vekt på magefølelsen når man ansetter. Det er ikke slik at homogene grupper er utelukkende negativt, men med tanke på personlighet er det

blitt vist at slik selektering kan føre til uheldige utfall som for eksempel at gruppesammensetninger blir ineffektive som følge av at alle, eller ingen, prefererer mot å ta lederskapet/ansvaret i gruppen (Neuman & Wright, 1999). Dersom rekruttereren ser positive likhetstrekk mellom karakteristikker ved seg selv og kandidaten, er det også en mulighet for at kandidatens andre karakteristikker blir tilskrevet en positiv evaluering; en effekt kjent som glorie-effekten (Iversen, 2015; Skorstad, 2015).

Det er ikke forsket mye på hvordan glorie-effekter påvirker rekruttereres vurdering av personlighet. Bygger vi derimot videre på favoriseringen av mer utadvendte kandidater (se Ording, 2018), vil en positiv glorieeffekt for eksempel være at en kandidat blir tilskrevet høyere intelligensnivå som et resultat av at kandidaten skårer høyere på ekstraversjon; selv om studier har vist at det ikke finnes en sammenheng mellom disse konstruktene (se Furnham et al., 1998; Indermühle et al., 2011). Samme effekt er også mulig i form av negativ attribuering, også kjent som horn-effekten. For eksempel er det vist at folk som stammer oppfattes som mindre ekstroverte (Zeigler-Hill et al., 2020).

Med tanke på attribuering er det igjen viktig å påpeke at situasjonen rundt individet er av stor betydning, og at man må være klar over den menneskelige tendens til å tillegge positive og negative resultater til egenskaper ved personen fremfor forhold ved situasjonen (den fundamentale attribusjonsfeilen) (se Sutton & Douglas, 2013, s. 112). Det er viktig at rekruttereren setter seg inn i situasjonene kandidaten har vært i tidligere, samt situasjonen kandidaten befinner seg i under seleksjonsprosessen. Hvis ikke risikerer man å unnlate viktig informasjon om kandidatens personlighet og/eller inkorporere informasjon i personlighetsvurderingen som ikke har noe med kandidatens personlighet å gjøre i det heletatt. Det er nok også lett å tenke at man tar bedre beslutninger som et resultat av erfaring med seleksjon (selvattribuering), men flere års erfaring er ikke nødvendigvis en garanti for at vurderingene som tas er av et faglig høyt nivå (Skorstad, 2015).

Til slutt er den såkalte barnum-effekten en viktig fallgrube som rekrutterere burde være klar over når de gjør personlighetsvurderinger (se Larsen et al., 2013a, s. 90). Majoriteten av fallgrubene omtalt over utspiller seg først og fremst i en intervjusetting, og handler om hvordan rekruttererens subjektivitet kan styre vurderingen av kandidaten i uheldige retninger. Når det kommer til tilbakemeldingssamtalen etter gjennomføring av en personlighetstest, er det derimot kandidatens tilbøyelighet til å godta det han/hun blir fortalt som er fallgruben man bør fokusere på. Barnum-effekten innebærer nemlig at mennesker har en tendens til å akseptere vage tilbakemeldinger om sin personlighet ut ifra tanken om at tilbakemeldingen er unik for dem, selv om den i realiteten kunne passet hvem som helst

(Rosen, 2015). Det skal riktignok påpekes at studier har argumentert for at barnum-effekten ikke er så sterk som tidligere antatt (se Andersen & Nordvik, 2002), men som Skorstad (2015) skriver, er målet med tilbakemeldingssamtalen uansett å få vite mer om kandidatens personlighet på aktuelle områder; ikke at kandidaten skal bekrefte at testresultatene stemmer.

## Metode

I dette kapitlet beskrives de metodiske valgene som er tatt for å besvare problemstillingen. Dette innebærer grundige forklaringer av tanken bak og anvendelsen av vitenskapelig ståsted, informantutvalg, datainnsamlingsprosedyrer og analyse av datamateriale. I tillegg avrundes kapitlet med et kort avsnitt om hvordan etikk har blitt ivaretatt.

### **Kvalitativ forskningsmetode**

Metodologiske forskningstilnæringer som har som hovedmål å produsere kunnskap om menneskers personlige og sosiale opplevelser, samt søke forståelse for meningen som tilskrives disse opplevelsene, blir innen psykologisk forskning referert til som kvalitativ forskning (Levitt et al., 2017; Willig, 2019). Dette er en veldig åpen definisjon, men jeg valgte å definere kvalitativ forskning på denne måten først og fremst fordi det er flere enn én enkel metode å utføre kvalitativ forskning på (se Willig & Rogers, 2017).

Målsetninger for kvalitativ forskning kan nemlig variere en god del, og det samme kan forskningens epistemologiske fundament (se Howitt, 2019). Valg av metoder for kvalitativ forskning kan derav være rotfestet innen flere distinkte filosofiske og metodologiske tradisjoner; noe som igjen innebærer en forpliktelse til ulike normer, former for kommunikasjon og prosedyrer for å skape tillitt (Levitt et al., 2017). Kvalitativ forskning innebærer med andre ord at forskeren på forhånd bestemmer seg for hvilken tilnærming som forskningsprosjektet skal sees i lys av, og dermed hvilken metode som er best egnet formålet med prosjektet.

Mitt vitenskapelige ståsted for denne studien og valg av forskningsmetode blir utdypet i påfølgende tekst. Før det omtales er det riktignok viktig å påpeke at grunnlaget for at denne oppgaven er et kvalitativ prosjekt, er basert på i et ønske om å undersøke rekruttereres personlige tilnærming til personlighet som en del av rekrutterings- og seleksjonsprosesser. Dermed fremstod det som naturlig å velge en kvalitativ tilnærming til innsamling og analysing av data. For heller enn å redusere rekruttereres syn på personlighet ned til numeriske verdier og søke svar ved bruk av statistiske analyser (slik kvantitativ forskning gjør), er formålet med denne studien å søke en forståelse for hvordan subjektive holdninger, erfaringer og opplevelser kan påvirke rekruttereres vurderinger av personlighet.

### ***Vitenskapelig ståsted***

Det vitenskapelige ståstedet som denne oppgaven er basert på, er inspirert av det postpositivistiske paradigme. Bakgrunnen for dette valget er at jeg (i tråd med kritisk

realisme) støtter opp om troen på at det eksisterer en «sann» virkelighet, men at vitenskapelig data ikke fullt og helt kan reflektere denne virkeligheten (se Denzin & Lincoln, 2011; Howitt, 2019). Forskeren forholder seg dermed til en antatt virkelighet ettersom at direkte tilgang til virkeligheten anses som umulig.

Jeg mener at en slik ontologisk forståelse er akseptabel å benytte i denne studien ettersom at jeg som forsker ikke kan få tak på det hele bildet av rekruttereres syn på personlighet, men at mine informanters ord skaper en direkte tilgang til deres versjon av virkeligheten som jeg kan analysere. Jeg vurderer det også som akseptabelt å tro på at det eksisterer én virkelighet heller enn å anerkjenne flere, for dersom det eksisterte flere virkeligheter ville det ikke vært mulig for meg å være sikker på at alle informantene involvert i prosjektet hadde kunnskap om fenomenene ved den virkeligheten som jeg selv ønsket å forske på (Morrow, 2005).

Med tanke på epistemologiske tilnærming, så fremhever postpositivismen at forskeren skal ha som mål om å ha en objektiv tilnærming til analysegjennomføring. På den måten kan man tilby forklaringer og/eller prediksjoner samtidig som man jobber for å minimere menneskelig feil og bias (Levitt et al., 2017). Dette er en tilnærming som jeg selv støttet meg til ved å forankre oppgaven i forståelsen om at jeg, med en objektiv tilnærming til innsamling og analysering, ville kunne produsere troverdige resultater som gjenspeilet informantenes virkelighet med minst mulig påvirkning fra min side. Jeg erkjenner at det ikke vil være mulig for meg å produsere ny kunnskap som er helt fri fra mine egne forforståelser, men jeg har etter beste evne tilstrebet å minimere menneskelige feil ved min interaksjon med datamaterialet.

### **Utvalgsmetode og informantutvalg**

Vi var to medstudenter som samarbeidet rundt datainnsamlingen til våre masterprosjekter. Denne løsningen ble til etter oppfordring fra vår felles veileder, ettersom at vi begge var interesserte i å skrive om rekruttereres vurderinger og beslutninger. Derav hadde vi også de samme tankene angående målgrupper for informantutvalg, og kunne effektivisere datainnsamlingsprosessen ved å jobbe sammen.

Med den hensikt om å rekruttere et utvalg bestående av informanter som hadde rekruttering og seleksjon som sine primære arbeidsoppgaver, valgte vi å benytte oss av en strategisk utvalgsmetode. Vi startet med å lage en liste over potensielle informanter, basert på utvalgsriteriene om at informantene: 1) måtte ha flere år med erfaring innen rekruttering og seleksjon, 2) at de regelmessig jobbet med jobbintervjuer og 3) at de benyttet seg av en personlighetstest som en del av sine prosesser. Deretter utformet vi en e-post bestående av en

kort forespørsel om deltagelse (se Appendiks E), og et ufullende informasjonsskriv med et tilfestet samtykkeskjema basert på Norsk Samfunnsvitenskapelig datatjeneste (NSD) sin mal (se Appendiks F).

E-posten ble sendt ut til femten aktuelle informanter, hvorav åtte responderte med et ønske om å delta. Ettersom at vi i utgangspunktet hadde sett for oss å rekruttere ti deltagere, sende vi ut en ny runde med forespørsler til nye aktuelle kandidater. Runde to førte derimot ikke til flere aktuelle informanter, og vi kom derfor til enighet om at vi var fornøyde med å gå videre med de åtte informantene som allerede hadde sagt ja til å delta. Samtlige åtte informanter jobbet i virksomheter innen privat sektor; enten i et bemanningsbyrå eller som en del av en HR-avdeling. Antall års erfaring med rekruttering varierte, men samtlige tilfredsstilte utvalgskriteriene godt.

### **Datainnsamlingsprosedyre**

Datainnsamlingen for denne studien ble gjennomført ved bruk av semi-strukturerte dybdeintervjuer. Dette valget av datainnsamlingsmetode var basert på at både min medstudent og jeg ønsket å samle inn informantenes egne vurderinger rundt noen konkrete spørsmål, samtidig som vi ønsket å skape muligheter for at informantene kunne gå inn i mer fri resonering. På den måten ønsket vi å styre progresjonen ved selve intervjuet, men ikke retningen ved informantenes svar.

### ***Intervjuguiden***

Intervjuguiden (se appendiks A) ble utviklet i samarbeid med min medstudent og vår veileder. Arbeidet startet ved at vår veileder tipset oss om å se på noen intervjuguiden som hennes tidligere masterstudenter hadde utviklet. Disse intervjuguidene omhandlet temaer som stod til relasjon til våre masterprosjekter, og fungerte derav som innledende inspirasjon. Utviklingen av guiden var riktignok en kontinuerlig prosess, og det var utfordrende å komme frem til en guide som komplementerte to problemstillinger framfor å bestå av to separate deler.

Etter flere idemyldringsrunder og møter med veileder, tok guiden etterhvert en form som vi alle følte oss fornøyde med. I tillegg fikk vi også tre andre medstudenter til å gå igjennom intervjuguiden (før den ble sendt inn med NSD-søknaden for godkjenning av masterprosjektene), slik at vi fikk noen upartiske og utilslørte syn på produktet. De kom med noen nytte kommentarer som førte til noen mindre endringer i formulering.

Min medstudent og jeg diskuterte om vi også skulle pilot-teste guiden før intervjuene; ikke nødvendigvis for å endre på spørsmålene, men for å forberede oss på intervjuet.

Det ble først vurdert om vi skulle gjennomføre pilot-tester på våre medstudenter, men konklusjonen ble den at vi trengte noen som vi ikke hadde en personlig relasjon til og som hadde mer relevant intervjuerfaring, dersom vi skulle få noe ekstra utbytte av det. Vi ble derav enige om at det første intervjuet også skulle brukes som et pilot-intervju, noe som førte til at det også ble gjort noen få endringer i intervjuguiden etter først dybdeintervju; primært for å forbedre flyten.

**Intervjuguidens innhold.** Totalt sett bestod intervjuguiden av 33 overordnede hovedspørsmål, med tilhørende oppfølgingsspørsmål. De innledende spørsmålene var først og fremst ment til å samle inn litt kontekstuell informasjon angående deltagerne, men også for å sette tonen for intervjuets progresjon. Videre var hovedspørsmålene i guiden utformet slik at de ikke skulle lede informantene i en bestemt retning, men heller legge til rette for at informantene kunne gi rike beskrivelser av egne tanker og vurderinger (se Kvale & Brinkmann, 2015). Oppfølgingsspørsmålene hadde derav som formål å bygge opp under deltagerens svar, og promotere mer utdypende forklaringer dersom det var ønskelig. For at deltagerne skulle ha en lik forståelse av spørsmålene de svarte på, inneholdt guiden også svært få flerleddede spørsmål og lite akademisk språk; ikke fordi slike formuleringer ble ansett som for kompliserte for deltagerne, men for å hindre misforståelser og gi spørsmålene en enklere flyt å forholde seg til for alle parter.

For å skape god flyt ble også intervjuguiden tilpasset slik at spørsmålene skulle følge progresjonen til en vanlig rekrutterings- og seleksjonsprosess. Formålet med denne løsningen var at guiden skulle være enkel å forholde seg til for oss, og gi intervjuobjektet en følelse av naturlig progresjon gjennom intervjuet. Ved å gjøre de to siste spørsmålene til case-spørsmål ønsket vi også å legge opp til at intervjuet skulle ha en mer naturlig avslutning, og for at eventuell nyttig informasjon som vi i utgangspunktet ikke hadde tenkt på kunne fanges opp.

### ***Gjennomføring av intervjuene***

Intervjuene ble gjennomført høsten 2020, i perioden midten av september til midten av oktober. Grunnet pandemisituasjonen var det usikkert om noen intervjuer lot seg utføre fysisk, men ettersom at flere av deltagerne ønsket fysisk gjennomføring ble det utført en risikovurdering (se Appendiks C) i henhold til NTNU sine retningslinjer for feltarbeider under Covid-19 (se Appendiks D). Risikovurderingen ble godkjent, og det ble dermed gjennomført fem fysiske intervjuer med de informantene som befant seg i Trondheim høsten 2020; avholdt i møterom tilknyttet informantens arbeidsplass. For de tre resterende intervjuene, ble disse gjennomført ved hjelp av digitale kommunikasjonsplattformer (to på Teams og ett på Skype).

Alle informantene hadde, som nevnt, blitt tilsendt et informasjonsskriv før intervjuene, men hvert intervju startet allikevel med at informantene ble gitt en kort presentasjon av våre masterprosjekter. I tillegg ble det også innhentet samtykke for deltagelse, og bruk av båndopptaker, fra de informantene som ikke hadde sendt inn skiftelig samtykke på forhånd. Intervjuguiden var lagt opp til et intervju på cirka én time, men gjennomsnittlig intervjutid var cirka én time og tjue minutter. Det var riktignok ikke noe problem for deltagerne, ettersom at vi hadde bedt dem om å sette av én og en halv time til disposisjon. Det skal også påpekes at det kun var den enkelte informant, min medstudent og jeg som var tilstede under intervjuene.

### **Analyse av datamateriale**

Tematisk analyse er analysemetoden som jeg valgte å bruke i denne studien. Dette er en metode som oftest benyttes for å identifisere, analysere og rapportere mønstre på tvers av et datasett (Braun & Clarke, 2006; Guest et al., 2012a). Med mønstre, er det her snakk om temaer som omfavner noe viktig ved dataen og som representerer et visst nivå av mening ved datasettet (Braun & Clarke, 2006).

Grunnen til at valget havnet på nettopp denne analysemetoden var først og fremst fordi formålet med oppgaven var å rapportere mønstre ved rekruttereres syn på personlighet, men også fordi tematisk analyse er såpass fleksibel (Braun & Clarke, 2006). Analysemetoden er ikke knyttet til et bestemt teoretisk rammeverk, og jeg kunne dermed lettere tilpasse metoden etter eget formål og egen teoretisk tilnærming. Jeg valgte derved å identifisere temaer fra et «*bottom-up*» perspektiv, og ut ifra hva informantene eksplisitt hadde sagt. På denne måten tilpasset jeg altså analysen etter en induktivt og semantisk tilnærming (se Braun & Clarke, 2006); noe som igjen var et valg basert på ønsket om å skape objektiv distanse til data, gjennom minst mulig påvirkningen fra mine egne forforståelser og interesser. Som et ekstra grep for å øke min objektivitet, valgte jeg også å ikke fordype meg i relevant litteratur før analysesens siste faser.

### ***Anvendelse av tematisk analyse***

Når det gjelder anvendelse av tematisk analyse i denne studien, valgte jeg å ta utgangspunkt i de seks fasene beskrevet i Braun og Clarke (2006) og råd for gjennomføring som beskrevet i kapittel 3 av *Applied Thematic Analysis* (Guest et al., 2012b). Samtidig forholdt jeg meg til Levitt et al., (2017) sitt argument om at: prosedyredrevende metodebeskrivelser er hjelpsomme utgangspunkt, men ikke idealer for kvalitativ metodebruk. Med en slik forforståelse for metodebruk tilpasset jeg fasene i Braun og Clarke (2006) til mitt



prosjekt (se Appendiks B for full analysestruktur), og i påfølgende tekst vil jeg presentere fremgangsmåten benyttet for gjennomføring av den tematiske analysen.

**Steg 1: Bli kjent med data.** Første fase av den tematiske analysen innebar en fordypelse i datamaterialet; i form av transkribering, gjennomlesning av transkripter og memoskriving. Når det er sagt, skal det også nevnes at jeg ble kjent med data allerede i gjennomføringen av intervjuene, og at jeg allerede da gjorde meg opp noen tanker og idéer for fremtidig analysering. Derved er det, som Braun og Clarke (2006) påpeker, riktig å anta at den innledende analysen var preget av noe forutinntatt kunnskap om datamaterialet.

Den aktive fordypelsen i data skjedde riktignok først gjennom transkriberingen av datamaterialet. Selve transkriberingen var ledet av Braun og Clarke (2006) sitt råd om at transkripter burde beholde nødvendig informasjon på en måte som er «sann» til dets originale natur, og egnet formålet med analysen. I tro med dette rådet, valgte min medstudent og jeg å transkribere intervjuene ordrett; i tillegg til at vi la til kommentarer angående deltagerens mente konnotasjon dersom vi følte behovet for det. Det skal også her legges til at vi transkriberte fire intervjuer hver.

Etter fullført transkribering av datamaterialet, fulgte jeg også Braun og Clarke (2006) sitt råd om gjennomlesning av det resulterende datasettet. Derav ble samtlige intervjutranskripter lest igjennom minst to ganger (én ekstra gang for de delene av datasettet som jeg selv ikke hadde transkribert). For å gjøre meg godt forberedt til å innlede den formelle kodeprosessen noterte jeg også ned noen korte memoer i form av idéer og tanker om potensielt verdifulle meningsenheter i datamaterialet.

**Steg 2: Generere koder.** Den andre fasen i analysen tok steget videre til systematisk identifisering og koding av interessante meningsbærende enheter ved ethvert tekstsegment. Genereringen av koder ble i hovedsak utført i form av to koderunder; hvorav den innledende runden ble gjennomført i Microsoft Word (ved bruk av kommentarfunksjonen), mens runde nummer 2 ble utført i dataprogrammet Nvivo 13. Begge koderundene kan sies å være datadrevne (se Braun & Clarke, 2006), ettersom at jeg kodet all datamateriale uavhengig av et teoretisk standpunkt og tilskrev all data like stor verdi.

All koding som ble utført stod i relasjon til Braun og Clarke (2006) sine råd om at: data burde kodes for så mange potensielle temaer som mulig og på en kontekst-inkludativ måte. Tanken var den at dersom kodene var bygget opp med mer data, så ville mer av meningen ved det informantene hadde formidlet bli bevart, samtidig som at det ville gi muligheten til senere omkoding og/eller tilpasninger (i tråd med Braun og Clarke (2006) sitt tredje råd til koding). På den måten etterstrebet jeg å legge vekt på, og beholde, innhold i kodingen som

innledningsvis ikke nødvendigvis virket til å stemme helt overens med de mer fremtredende mønstrene i datamaterialet.

**Steg 3: Søke etter tema.** I den tredje fasen gikk analysen over til utarbeidelse av potensielle temaer, ved at kodene ble sortert inn i kodegrupperinger. Sorteringen av disse kodene var et steg videre med tanke på interaksjon mellom meg som forsker og data. Temaene som ble produsert var basert på hvordan jeg forstod meg på meningsinnholdet i kodene, og om jeg så på kodene som interessante og relevante for problemstillingen eller ikke. I så måte var mitt søk etter temaer basert på Braun og Clarke (2006) sitt argument om at temaer blir til i forskerens hode; som et resultat av hva man tenker om og hvordan man forstår seg på data. Denne fasen i analysen endte med at alle kodede dataenheter ble kodet inn i ti temakandidater.

**Steg 4: Gjennomgang av temaer.** For den fjerde fasen gikk fokuset over på å revider kandidattemaene. Etter en gjennomgang av kodene og en gjennomlesning av transkriptene (slik Braun og Clarke (2006) anbefaler) ble det tydelig for meg at de ti kandidattemaene kunne omorganiseres til fem temaer.

Etter runden med raffinering av temaene gikk jeg over enkeltkodene i datasettet enda en gang; noe som endte med et par endringer i organiseringen av undertemaene. Revurderingen av temaene ble riktignok stanset etterhvert som det ble klart at omkoding og omorganisering ikke bidro med noe mer enn finjusteringer. Det skal dog påpekes at en tematisk analyse (slik Braun og Clarke (2006) legger den frem) ikke er en lineær prosess fra fase til fase, men en prosess som beveger seg frem og tilbake etter behov. Derav var overgangen til fase 5 ikke nødvendigvis en avslutning av fase 4, ettersom at revidering av temaene var en pågående prosess selv under skrivingen av resultatene.

**Steg 5: Definer og navngi temaer.** I den femte fasen startet jeg formuleringen av temadefinisjoner for å identifisere essensen ved hvert tema. Målet med denne fasen var å definere hvilke sider ved datamaterialet som hvert enkelt tema omfavnet i forhold til problemstillingen, samt lage et slags veikart over hvordan innholdet i temaene skulle legges frem på en sammenhengende og sammenfattet måte; som både var transparent og forståelig. Jeg la mye vekt på at disse definisjonene ikke bare skulle omformulere eller gjenspeile temaenes koder (slik som understreket i Braun og Clarke (2006)), men heller identifisere hva som gjorde nettopp disse temaene interessante. Derav brukte jeg en god del tid på å definere og redefinere undertemaer, slik at de overordnede fem temaene fikk en tydeligere struktur med noe mindre overlapp.

**Steg 6: Skrive rapporten.** Den endelige analyserapporten er å finne i det påfølgende resultatkapittelet. Rapporten er skrevet etter Braun og Clarke (2006) sitt råd om at et hvert datautdrag er nødt til å være forankret i et analytisk narrativ, som på en fengslende måte illustrerer den fortellingen om data som jeg ønsker å fortelle. I så forstand ble det tillagt mye fokus på at rapporten skulle gå dypere enn beskrivelser, og fremheve relevante argumenter i relasjon til problemstillingen. Derav er sitatene som presenteres også nøye valgt ut for å gi et innblikk i både den enkelte informantens uttalelser, men også belyse essensen ved de temaene som de er satt i relasjon til.

### **Etikk**

Prosjektet ble meldt inn og godkjent av NSD (se Appendiks G), og all samhandling med data ble tilrettelagt etter personvernombudets retningslinjer for personvern; som formidlet til informantene via informasjonsskrivet (se Appendiks F). I praksis innebar det at datainnsamlingen ble gjennomført etter samtykke, at all databehandling og lagring ble utført på en så konfidensiell måte som overhode mulig, og at datamaterialet ble destruert i henhold til avtalt frist for oppbevaring. I denne oppgaven har jeg valgt å holde det meste av informasjon om kandidatene anonymt. Jeg anerkjenner at dette kan påvirke påliteligheten ved mine funn, som et resultat av minsket transparens, men formål bak dette valget var å minske sannsynligheten for gjenkjennelse.

## Resultater

I dette kapittelet presenteres analysens fem mest fremtredende temaer:

*Personlighetsforståelse, metode- og testbruk, rollebevissthet, tilnærming til fallgruver og vurdering av egne ferdigheter.* Disse temaene ble utarbeidet med det formål at de skulle gi et godt innsyn i hvordan rekrutterere forstår seg på og forholder seg til personlighet i sine rekrutterings- og seleksjonsprosesser. Temaene blir lagt frem etter hva jeg anser som en logisk rekkefølge, og sitatene som presenteres har jeg valgt ut fordi jeg mener at de fremhever mangfoldet og nyansene ved temaene. Det skal også påpekes at alle informanter er representert i ethvert tema, og at uttalelser fra samtlige informanter blir representert via sitater.

Før jeg legger frem temaene, og deres tilknyttede undertemaer, er det riktignok viktig å gi en beskrivelse av den konteksten som informantene utfører sine personlighetsvurderinger i. Formål med dette er at du, som leser, skal få en bedre forståelse av hva som ligger til grunn for uttalelsene som analyseresultatene er bygget på.

### Kontekst

Med tanke på stilling, så arbeidet alle de deltagende informantene til daglig i stillinger hvor en av hovedoppgavene var rekruttering innenfor privat sektor. Seks av dem jobbet for bedrifter som holdt på med salg av rekrutterings- og seleksjonsarbeid, og rekrutterte primært til lederstillinger og fagspesialister; i tillegg til noe in-house. De resterende to informantene jobbet i HR-avdelinger innad i to organisasjoner, og rekrutterte utelukkende til in-house stillinger basert på organisasjonenes behov.

Når det gjelder faglig bakgrunn hadde informantutvalget en stor faglig bredde. Informantene hadde utdanning på ulike nivå og innen ulike fagfelt som: pedagogikk, organisering og administrasjon, ledelse, psykologi, markedsføring, mediefag og kommunikasjon.

Informantene hadde også ulik grad av erfaring med rekrutteringsarbeid (fra fire til tjue år), og antallet ansettelse som informantene hadde vært med på varierte selvfølgelig deretter. Når det er sagt rapporterte alle informantene å ha tatt del i flere hundre rekrutteringsprosesser i løpet av sin karriere som rekrutterer (fra noen og tjue i året, til i overkant av hundre).

### *Personlighetsvurderinger*

Utgangspunktet for informantens personlighetsvurderinger var baserte på de personlige egenskapene som ble utredet i jobbanalysen og senere definert i kravspesifikasjonen. Utredningen av egenskaper ble gjort i fellesskap med kunde eller leder

(tidvis også med andre kollegaer), men hvilke begreper som ble benyttet for å beskrive de personlige egenskapene i kravspesifikasjonen var det informantene som tok styringen av:

Jeg oversetter nok termene til litt rapportens termer, det gjør jeg nok. Og det har litt med definisjonen av ordet å gjøre. Sånn at jeg er sikker på at vi tolker det riktig. Og det går jeg ofte gjennom både med kandidat og kunden også. At hva betyr det for deg eller hva legger du i det, slik at vi forstår det riktig.

Begrepene de benyttet seg av i kravspesifikasjonen var altså ikke hentet ut av luften, men heller basert på termene til testverktøyet som skulle brukes for å teste personligheten senere i prosessen. Her er det også viktig å nevne at søkende kandidater ikke alltid fikk et helt transparent innsyn i akkurat hvilke personlighetstrekk som var av størst interesse for kunden/lederen, ettersom at informantene gjerne utformet stillingsannonser med et litt mer muntlig og uformelt språk; i håp om å «*treffe riktig*» gruppe av jobbsøkere.

Når det gjelder personlighetstesting, benyttet alle informanter seg av personlighetstester som kunne settes i relasjon til femfaktormodellen. Bruk av DNV-GL-sertifiserte tester var en viktig del av deres prosesser; hvortil samtlige informanter var sertifisert i cut-e (nå kjent som Aon) sine testverktøy og benyttet seg regelmessig av deres personlighetstester. Tre av informantene var også sertifisert i bruk av OPQ-32; hvorav én av dem valgte å benytte seg hovedsakelig av den i sine rekrutteringsprosesser fordi han/hun syntes at den var bedre egnet for rekruttering til lederstillinger.

Gjennomføring av personlighetstesting ble i all hovedsak utført i forkant av andregangintervjuet; hvorav andregangintervjuet ble benyttet som et dybdeintervju hvor informantene, sammen med kandidaten, gikk igjennom testens relevante resultater i henhold til den aktuelle stillingen. Personlighetstesten var viktig for informantenes personlighetsvurderinger, men de prøvde å gjøre samlede personlighetsvurderinger basert på helheten av rekrutteringsprosesser; ettersom at de ville få tak på ny/mer informasjon gjennom ulike metoder og settinger. Derav benyttet samtlige informanter seg også av atferds- og situasjonsbaserte spørsmål i sine intervjuer, og observasjonsskårer i form av jobbsimuleringer og referanseintervjuer for bekreftelse eller avkreftelse av personlighetstolkninger.

### Fremtredende temaer fra den tematisk analysen

Tabellen gir en oversikt over de mest fremtredende temaene, og de tilknyttede undertemaene, som ble utarbeidet i den tematiske analysen. Temaene bygger på distinkte mønstre i datamaterialet, og gir et innsyn i informantenes forståelse av og tilnærminger til personlighet som et viktig aspekt ved deres rekrutteringsprosesser.

Tabell 1

*Oversiktstabell over temaene fra analysens*

Tema	Undertema
Personlighetsforståelse	<p>Synspunkter på hva personlighet er</p> <p>Synspunkter på hvordan personlighet kommer til uttrykk i rekrutteringsprosessen</p> <p>Synspunkter på hvordan personlighet burde vektlegges i rekrutteringsprosessen</p>
Metode- og testbruk	<p>Personlighetstesten gir aldri et fasitsvar på kandidaters personlighet</p> <p>Personlighetsvurderingen er avhengig av at man bruker flere metoder</p> <p>Metodebruk kan avklare kompleksiteten og betydningen av personlighetstrekk</p>
Rollebevissthet	<p>Makt over kandidatens progresjon i prosessen</p> <p>Makt over hvordan personlighet vektlegges i den endelige beslutningen</p>
Tilnærming til fallgruver	<p>Et ønske om å være objektiv</p> <p>Ikke mulig å unngå all form for subjektivitet</p> <p>Teknikker for å minske betydningen av fallgruver</p>
Vurdering av egne ferdigheter	<p>Tro på egne ferdigheter til å vurdere personlighet</p> <p>Skeptisk til egne vurderinger og vurderingsferdighet</p>

## Personlighetsforståelse

Temaet «personlighetsforståelse» omfavner uttalelser knyttet til forståelse av personlighetsinformasjon, og søker svar på spørsmålet om hva som ligger til grunn for rekruttereres tilnærming til personlighet. Herunder belyses informantenes tanker og formeninger om *hva personlighet er, hvordan personlighet kan synliggjøres og hvordan personlighet burde vektlegges* i en rekrutteringsprosess. Altså organiseres innholdet i dette temaet rundt informantenes grunnleggende personlighetsforståelse; som i utvidet forstand kan vurderes som fundamentet for innholdet i analysens påfølgende fire hovedtemaer.

### *Synspunkter på hva personlighet er*

Ut ifra informantenes uttalelser, fremstod det som at det eksisterte en noenlunde felles forståelse for personlighet; hvorpå personlighet først og fremst ble sett på som noen naturlige iboende aspekter ved individet. Et sitat som tydelig fremhever denne forståelsen, er en av informantenes svar på spørsmålet om hvordan han/hun definerer personlighet i en jobbanalysesammenheng:

Det går på preferanser, og ikke kompetanse. Men det er gjerne den atferden du bruker når du ikke får tenkt deg om. Du kan ha veldig mye tillært atferd, for eksempel i et jobbintervju, som kanskje ikke er reell i en hektisk arbeidshverdag. Så det er de naturlige preferansene som vi gjerne bruker.

Uttalelsen kan også sees i retning av at informantens personlighetsforståelse bygger på tanken om at personlighet er vanskelig å endre på; en formening som også virket til å være en viktig komponent i de andre informantenes uttalelser:

Liker du å stå foran folk og/eller liker du å holde på struktur og ordning; det er to personlige egenskaper. Min opplevelse er at du kan vanskelig endre på den type ting; altså noen er visjonære, kreative og finner på ting; den type ting tror jeg ikke du kan endre så mye på, og er heller et personlighetstrekk ved deg.

De fleste av oss kan lære oss veldig mye, men hvis vi ikke har de rette egenskapen så er det ikke lett å utvikle de; det er ikke sikkert vi vil det heller. Det er ikke sikkert jeg vil bli slik som arbeidsgiveren min vil at jeg skal bli.

I sine videre uttalelser kunne dette synet på personlighet virke til å være forankret i en tanke om at man kunne trene opp kompetanser og ferdigheter som på ulike vis komplementerer ens personlighet, men at informantene så det som svært vanskelig å endre ens egne personlighetstrekk. Et eksempel som flere av informantene trakk frem for å illustrere verdien i dette argumentet, var hvordan noen kunder og ledere gjerne la frem selvmotsigende

ønsker når det kom til personlige egenskaper. Blant annet kunne de komme med et ønske om at kandidater både skulle kunne jobbe alene og være teamorientert, uten å ha forståelse for at du som kandidat godt kan «ha lært deg det ene, men [...] prefererer alltid i en eller annen retning».

Et annet viktig punkt ved informantenes personlighetsforståelse var tanken om at det ikke fantes dårlige personligheter. Basert på deres uttalelser, virket det nemlig som at de ønsket å sette et fokus på at det aldri var personligheter som på en eller annen måte var riktige eller gale, men at: «alt er avhengig av hva slags type stilling de søker, og hvilket selskap de skal inn i»; for der er det også «ulikheter i form av hva som er positivt å ha med seg inn». Enkelttrekk skulle heller ikke vurderes som utelukkende bedre eller dårligere enn andre, ettersom at alle aktuelle kandidater ville skåre forskjellig:

Jeg rangerer ikke [personlige egenskaper], sånn at jeg sier at det var et bra trekk eller det var et dårlig trekk. Vi er heldigvis mennesker som består av mange gode sider og sider som ikke er fullt så gode, og det må vi få ha.

Dersom en kandidat ble valgt vekk på bakgrunn av personlighet, fremstod det som at det heller skulle være en vurdering som baserte seg på at personens personlighet var annerledes fra den personlighetsprofilen man var på utkikk etter; ikke fordi det var noe galt med han eller hennes personlighet. Denne forståelsen virket derimot ikke å stemte helt overens med hvordan informantene, senere i intervjuet, snakket om enkelttrekkene de målte. Enkelte av informantene la for eksempel ikke skjul på at høyere skårer på planmessighet ofte var å foretrekke, mens høye skårer på nevrotisisme kanskje var mindre ønskelig. Eksempler på dette er hvordan en informanten fortalte at han/hun alltid hadde planmessighet på vurderingslisten fordi det var «sånn forskningsmessig viktigst»; basert på forståelsen av at dersom «du kun skal måle én eneste egenskap så er det den som er best på å predikere jobbprestasjon». Videre uttalte informanten også at dette var noe han/hun kunne observere senere også, ved at det alltid ble litt kaos rundt de som manglet en tilbøyelighet mot strukturering. Til sammenligning kan uttalelsen til en annen informant, tolkes i retning av at sterkere nevrotisistiske tilbøyeligheter potensielt sett ble vurdert som mer hemmende og utfordrende for ønsket utfoldelse i en arbeidssetting:

Hvis det er en som er veldig nervøs og veldig introvert [kandidat, som også] kanskje synes det er litt vanskelig og kanskje er konfliktsky, så kan det være vanskelig å gå inn i en rolle som en kunde forventer at han skal gå inn i.



Sånn sett er det altså interessant å bite merke i at informantene gav uttrykk for et syn på personlighetstrekk som noe de primært sett skulle forholde seg upartisk til, samtidig som flere av dem tilsynelatende tilskrev en ulik verdi til ulike trekk. Senere i resultatkapittelet vil jeg komme tilbake til informantenes skåring av personlighetstrekk i det neste temaet om metode- og testbruk, og gå litt mer inn på informantenes uttrykkede biaser i temaet som omhandler deres tilnærming til fallgruver, men før det er det interessant å fremheve informantenes syn på betydningen av motivasjon.

Flere informanter gav uttrykk for at de hadde behov for å vite hvorfor den enkelte kandidaten hadde lyst til å gå inn i jobben, dersom de skulle gjøre en pålitelig vurdering av kandidatens personlighet. Denne forståelsen virket til å være grunnet i tanken om at en kandidats motivasjon for å tiltre en stilling, ville ha en stor betydning for hvilken atferd man kunne forvente å se i fremtiden. I så forstand kan det virke som at flere av informantene anså motivasjonen som en indikator på hvordan et personlighetstrekk ville slå ut i jobbsammenheng.

Det fremstod med andre ord som tydelig at informantenes vurdering av kandidaters motivasjon ville overlappe med, og derav også ha en påvirkning på, deres personlighetsvurderinger. I hvor stor grad informantene vektla motivasjon i forhold til personlighet er vanskelig å si, gitt at det ikke ble stilt noen konkrete spørsmål om nettopp dette. Når det er sagt, fortalte en av informantene at han/hun vektla motivasjon på lik linje med personlige egenskaper når han/hun definerte ønsket personlighet i jobbanalysen. I tillegg til at en annen informant formidlet at en kandidats motivasjonen, i noen tilfeller, kunne trumfe skårede personlighetstrekk:

Det vi kan finne ut noe om, det er sannsynligheten for at det skal gå bra i den jobben, og så er det x-faktoren som er viktig og motivasjonen kandidaten har for stillingen.

For er motivasjonen sterk, så kan den trumfe mye av de funnene vi har gjort på personlighetstester og sånn. Altså motivasjonen er så sterk, at du får det til uansett.

I tillegg til motivasjon fremstod det også som viktig for informantene å få formidlet at de også tok med betydningen av omstendighetene i sin vurdering av personlighet: «Selv om personligheten vår er mer eller mindre konstant, så er det ting som påvirker oss, og det skal vi også ta hensyn til i en slik prosess». Derav er det rimelig å anta, som sitatet indikerer, at informantene også betraktet konteksten som en del av den helhetlige personlighetsforståelsen. Et annet sitat som etter min mening illustrerer denne tankegangen godt, og som oppsummerer litt av hvordan informantene virket til å forholde seg til omstendighetene, var en av informantenes refleksjon rundt vektleggingen av jobbintervjuet:

Men det er jo noen som gjør et dårlig intervju, og da blir jo diskusjonen: var det bare et dårlig intervju? [...] Du kommer jo til å finne ut noe nytt i andregangsintervjuet så det er jo å være litt sånn raus med folk da; og anerkjenne at man utsetter dem for en ganske pressende situasjon, særlig hvis man har et behov for en ny jobb. En ting er hvis man ønsker en ny jobb og har en grei jobb fra før, men det er jo en presset situasjon.

I tillegg til å fremheve jobbsøkerens situasjon, så legger dette sitatet også frem den betydningen som rekruttererens rolle har for synliggjøringen av kandidaters personlighet. For utsagnet kan tolkes som at det å være raus, og anerkjenne situasjonspresset som kandidaten kanskje føler på, er en tilnærming som kan bidra til erkjennelse og unngåelse av enkelte fallgruver ved seleksjonsvurdering. Dette er også noe jeg skal komme tilbake til senere i dette kapitlet, men jeg vil uansett nevne det i denne sammenhengen for å synliggjøre at flere informanter også poengterte at de prøvde å unngå for raske bedømmelser av kandidater uten først å ha tatt hensyn til omstendighetene:

Hvis jeg merker at den personen kanskje ikke har fått frem [hvem man er], eller at personen har vært nervøs eller stresset; og det kan være høyt kvalifiserte kandidater, men som kanskje ikke har vært på jobbintervju på 20-30 år. Så er jeg nok en som tar heller én for mye med videre, enn å slippe.

### ***Synspunkter på hvordan personlighet kommer til uttrykk i rekrutteringsprosessen***

Informantene virket altså til å legge frem en forståelse av at personlighet var noe som kom til syne gjennom et samspill, og at det var deres oppgave å stille de riktige spørsmålene fordi «folk flest svarer jo på det de blir spurt om, men hvis ikke de blir spurt så får vi det jo ikke frem». Det er dog ikke det samme som å si at informantene gav et uttrykk for det var lett for en kandidat å snakke om egen personligheten, men at man som rekrutterer måtte «gi dem noen knagger» de kunne snakke ut ifra.

Ut ifra flere av informantenes uttalelser fremstod det også, i utstrekningen av denne tankegangen, en formening om at man ved samspill og bekreftelse fra kandidaten minsket behovet for å støtte seg på egne tolkninger om kandidatens personlighet:

Og så er det jo slik at når de har gjort de testene, så har jeg noe grunnlag. Og så har jeg også gitt de noen hypoteser som de enten kjenner seg igjen i eller at de kommer med noen innspill. Og da føler jeg jo at tolkningsgrunnlaget mitt blir ganske godt, basert på det. For da er det faktisk kandidaten selv som har akseptert eller på en måte sagt at dette stemmer: «Dette kjenner jeg meg igjen i, jeg er nok ikke så strukturert, men jeg

vil jo ikke agere slik i en stresset situasjon». Så da trenger jeg ikke den tolkningen selv, for jeg får kandidaten selv til å komme med informasjon.

Dette sitatet illustrerer både en forståelse av at det er kandidaten selv som best kan formidle sin egen personlighet, samtidig som det ikke legger skjul på betydningen av rekruttererens aktive rolle når det kommer til å belyse helheten ved kandidaters personlighet. For dette med å fremheve at man som rekrutterer er nødt til å finne ut av hva som befinner seg bak kandidatens «*fasede*» når man bygget opp et tolkningsgrunnlag, det var et fokuspunkt som flere av informantene trakk frem i sine resonanser angående synliggjøring av personlighet; da både i form av å stille eksemplifiserende oppfølgerspørsmål til testskårer:

Hvis du har det her profilarket, «du får overbevisende, så får du en skåre på 4», og så sitter jeg jo å forklarer hvordan dette er bygget opp og hvordan det kommer frem; så sier de: «4, jeg trodde det var 7». [...] Og så sier jeg at «gi meg noen eksempler på situasjoner hvor du føler at du har brukt den egenskapen da», og da blir det en tolkning fra meg da.

Men også synliggjøring gjennom å legge litt press på kandidatene. Ved å stille litt mer utfordrende spørsmål basert på all den tilgjengelige informasjonen man hadde samlet inn, kunne man nemlig (ifølge informantene) definere spørsmålene sine ytterligere:

Og det er klart at jeg sitter med mer informasjon ut ifra de ulike selekteringsverktøyene, så jobben min er jo å sette det litt på spissen, og kjenne litt på om jeg kan trykke litt mer til, for å få de litt stresset eller presset. Og da kan det komme personligheter frem som er viktig, og som kan virke noe negativt i starten, men som kan være akkurat det de trenger for å kunne stå i den jobben.

Oppsummert kan det med andre ord fremstå som at det eksisterer et grunnlag for å tolke informantenes uttalelser i den retningen av at de ikke ønsker å fremstå som naive mottakere av den informasjonen de får fra kandidaten angående personlighet. Personlighet er istedenfor noe som skal testes ut og graves frem, slik at man synliggjør nødvendig informasjon om kandidatens personlighet; basert på at man: «ikke kan si at man vet hvem folk er uten å ha gjort et forsøk, i hvert fall, på å gå litt bak».

### ***Synspunkter på hvordan personlighet burde vektlegges i rekrutteringsprosessen***

Informantene hadde også en relativt lik oppfattelse av hvordan personlighet burde vektlegges som en del av rekrutteringsprosessen. Først og fremst ble personlighet trukket frem som et viktig aspekt ved kandidaten, som burde vektlegges som avgjørende for om en kandidat ville lyktes i en stilling over lengre tid eller ikke:

Eksempelvis for den bedriften som vi nevnt her i stad, så tenker de veldig langsiktig; denne her typen kompetanse er veldig sjelden og vanskelig å få tak på. Og da er det viktigere med riktig personlighet og matche der; de gir opplæring selv i løpet av ett eller to år, og vedkommende vil fungere kjempebra i 10 år. I stedetfor å må ha noen som kan gå inn i en jobb på dag én; og gjør en bra jobb, men som kan bli en veldig stor utfordring i forhold til å levere over tid. Så da er det personlighet som trumfer.

Her ser vi igjen hvordan informantenes forståelse for personlighet (i en rekrutteringssammenheng) bygger på tanken om at fagkompetanse er noe som kan læres og trenes opp over tid, mens personligheten derimot vil forholde seg relativt stabil. I så tilknytning ytret også en av informantene at det etter hans/hennes erfaring alltid burde legges vekt på de «*myke faktaene*», mens det godt kunne dempes litt ned på vektleggingen av de «*harde faktaene*».

Videre var informantene også tydelige på at en del av det å lykkes innebar det å passe inn. Dernest trakk informantene også frem at personlighet burde vektlegges som svært viktig for om kandidaten hadde det som trengtes for å passe inn i arbeidsmiljøet eller ikke. En av informantene la det for eksempel frem på denne måten:

En av grunnene til at det er usikkerhet knyttet til ansettelser, er jo at selv om en person har alle forutsetninger for å lykkes, så kommer du inn i en kultur; det som fungerer en plass, fungerer ikke en annen plass.

To av informantene tok steget ett hakk lengre, ved å spesifisere at kandidater ikke ville få jobben dersom deres personlighet ikke passet inn. En slik tilnærming kan muligens føre til utfordringer med tanke på diskriminering, men begrunnelsen til en av informantene var den at kandidater ikke ville lykkes dersom de hadde en personlighet som ikke matchet resten av gruppen. For selv om de oppfylte de andre kravene til kompetanse og erfaring, så var «personlig egnethet en vesentlig faktor». En forståelse som kan tolkes i retning av at feilansettelser derav skyldes feilvurderinger i forhold til personlig egnethet, og om kandidaten vil passe inn; noe som en av de andre informantene uttrykte mer eksplisitt:

De gangene vi bommer skikkelig, for det hender jo noen få få ganger, så er det jo ofte der vi bommer, sant. Det viser seg at selv om den personen var hyggelig og gjorde et kjempegodt intervju, og vi fikk et så godt inntrykk, så var det egentlig bare kødd.

Ved å være en avgjørende faktor for informantenes opplevelse av kandidatens potensial for å lykkes i stillingen, virket altså inntrykket av om kandidaten passet inn å være styrende for informantenes tilnærming til personlighet. Om hovedårsaken til turnover skyldes en «*mismatch*» mellom kandidaters personlighet og arbeidsmiljøet på jobben, kan ikke

bekreftes på bakgrunn av informantenes ytringer, men det er grunn til å tro at informantene i denne studien ikke er alene om å ha erfart at selekterte kandidater sier opp, eller blir sagt opp, fordi de ikke harmonerer med kulturen på arbeidsplassen. Det er kanskje akkurat det som lå til grunn for dere personlighetstilnærming, når de understreker at «krona på verket» deres var at kandidaten ville passe inn.

### **Metode- og testbruk**

Dette temaet er basert på informantenes uttalelser knyttet til foretrukket bruk av seleksjonsmetoder og testverktøy. Temaet er bygget på et mønster i datasettet som omhandlet at man som rekrutterer måtte stole på, og bruke, de verktøyene man hadde tilgjengelig; særlig dersom man ønsket å øke tryggheten ved vurderingsprosessen og minimere risikoen for feilansettelse. I så relasjon fremstod det som at informantene så på sannheten om en kandidats personlighet, som å eksistere et sted på veien imellom søknaden, jobbintervjuene, personlighetstesten, jobbsimuleringen og referanseintervjuene.

### ***Personlighetstesten gir aldri et fasitsvar på kandidaters personlighet***

Først og fremst er det viktig å legge frem at samtlige informanter fortalte at de ikke vurderte resultatene fra en personlighetstest som fasiter, men at de heller så på skårene som verdifulle utgangspunkt for å gjøre pålitelige personlighetsvurderinger. Flere fremhevet i så relasjon også personlighetstesten som en nødvendighet for å få til objektive rekrutteringsprosesser: «Det er faktiske egenskaper som er målt [og derav vil man] øke sannsynligheten for at du treffer riktig menneske». Samtidig virket informantene å være veldig tydelige på at personlighetstestens resultater aldri skulle leses som at «sånn er du, vær så god», men heller brukes som utgangspunkt for en dypere samtale:

Jeg er jo veldig tydelig på det når jeg presenterer at: «det her er utgangspunktet for en samtale. Jeg kommer til å forklare deg hva du har blitt testet på, vi kommer til å ha fokus på hva vi tenker at er mest viktig for denne jobben. Hvis det er noe du ikke kjenner deg igjen i eller du har spørsmål så kjører vi det underveis; du trenger ikke å vente til slutten med det».

Sitatet fremhever også at informantene ønsket å rette samtalen etter det som på forhånd hadde blitt bestemt at var viktig, og derav virket det som at det å kunne bruke testsresultatene skapte en trygghet hos informantene. En trygghet om at de ikke tok samtalepunkter ut av løse lufta, og at de faktisk snakket om de samme tingene med alle kandidatene; herav synliggjøres også deres fokus på objektivitet.

Skårene fra personlighetstesten ble, ifølge informantene, ikke brukt til å gi en fasit angående kandidaters personlighet, men heller som grunnlaget for spørsmål basert på antagelser om sannsynlig atferd. På den måten fremstod det som at de ikke så på testskårene som sluttresultatene av personlighetstesten, men at det var den påfølgende atferdsbaserte samtalen som gav dem det sammenligningsgrunnlag som de var ute etter:

Men det er jo ikke skåren på testen som er sluttresultatet, det er jo den gjennomgangen og samtalen vi har rundt det etterpå, så det er jo litt vanskeligere å sammenligne enn å bare legge de to arkene ved siden av hverandre og se på tallene.

Sammenligningsgrunnlaget de var ute etter virket altså til å være grunnet i testskårer på egenskaper av særlig interesse, men også basert på kandidatens egne bekreftelser eller avkreftelser på informantens gitte antagelser om nettopp disse egenskapene:

Så sier jeg jo at «antakelsen er at du er en person som ofte gjør sånn og sånn, og hva tenker du om det?». Så det er jo ikke slik .. jeg leser jo ikke opp hele profilen og tenker at det er sannheten, men det er det jo kandidaten som må bekrefte.

Derneft er det også viktig å legge frem hvorfor informantene mente at testen i seg selv ikke var god nok; hvorav en av hovedgrunnene virket til å være forståelsen for feilkilder: «[... det handler] ikke om at det er [testskårene] som er fasiten fordi det også er feilkilder i testverktøy». Personlighetstesten ble nemlig fremstilt som å være et godt forsøk på å måle personlighet, samtidig som at testverktøy kun ville være korrekt i en verden hvor man ikke møtte mennesker. Noe som er et argument som, igjen, fremhever et søkelyset på den betydningen som omstendighetene kan ha for forståelsen av personlighet, og som på et vis henter til at skårer fra personlighetstester også kan være et resultat av situasjonen man befinner seg i: «Noen ganger ber jeg kandidaten ta den en gang til, for å sjekke om kandidaten har hatt den roen som man ønsker».

Et annen hovedargument til at en personlighetstest i seg selv ikke virket å være godt nok for informantene, og som leder over til neste undertema, var informantenes tilnærming til personlighetsvurderinger som totale vurderinger som en test ikke kunne gi alene: «Det er jo bare med på å øke validiteten bitte litt». For det virket nemlig til å være en enighet rundt tanken om at det var viktig at ingen røk ut etter testene, men at de eventuelt røk ut etter det påfølgende intervjuet. Når det er sagt så påpekte riktignok en informant veldig tydelig at personlighetstesten ville bli stående som et seleksjonsverktøy uansett om man prøvde å unngå det, nettopp fordi man brukte testskårene i sine spørsmål.

Samlet sett, fremstår informantenes tilnærminger til vurdering av personlighet basert på personlighetstesten som veldig interessante. Sett i lyset av at personlighetstestens formål

egentlig er å gjøre rekruttereren og kunden/lederen tryggere på ansettelsen, kan det nærmest virke som at vurderinger basert på personlighetstest alene, ikke er så pålitelig som rekrutterere skulle ønsket. Derav virker det som at de ikke stoler helt på de kvantitative målene som testen gir dem, selv som testen er å anse som et viktig støtteverktøy for dem. Denne tolkning av uttalelsene fremheves etter mening veldig godt i sitatet under; som er en informants svar på spørsmålet angående hvilke fordeler man har dersom man benytter seg av personlighetstester i ansettelsesprosessen:

Fordelen er jo den at du prøver, eller du gjør i hvert fall et godt forsøk da, på å kvantifisere personlighet. Du sier at du faktisk har målt personlighet. Du bruker jo det eneste verktøyet vi har per nå som utgangspunkt, og det sier jeg til kandidaten også at «vi har kjørt en test, har du tatt test før og sånn, og så sier jeg jo at det er det beste verktøyet vi faktisk har, men det er masse feil med det òg så derfor må vi ha denne praten».

***Personlighetsvurderingen er avhengig av at man bruker flere metoder***

Ut over bruk av personlighetstesten var informantene generelt sett veldig opptatt av å formidle at ingen enkeltverktøy var perfekte og at seleksjonsmetoder derav ikke kunne stå seg alene. En god personlighetsvurdering var ifølge informantene heller et resultat av sammensetningen av flere ting, og hvis man tok bort en av metodene, så ble det ikke en umulig vurdering, men en dårligere vurdering:

Det er jo en kombinasjon av at vi både har snakket om de egenskapene som er viktig og hørt hva de har sagt, hvilke eksempler de har gitt. Og så er jo referanser også et element i dette; vi spør jo referansene om mange slike ting også; da får vi liksom en annens synspunkt på det. Og de vurderingene vi har gjort i alle intervjuene og i all den kontakten vi har hatt; har de fått vist noen av disse egenskapene i praksis; noen ganger ja og noen ganger ikke. Det er liksom en sånn samlet vurdering, så det er ikke én ting som er den eneste tingen som viser det.

Det å få frem at «det er den totale prosessen som gir det beste bildet» virket altså til å være veldig viktig for informantene, samt at justeringer i deres personlighetsvurdering derav kunne sies å være et helhetlig regnestykke. Basert på en slik oppfattelse av informantenes uttalelser virket det til å være to hovedformål ved informantenes bruk av seleksjonsmetoder: 1) Få frem flere sider ved kandidatens personlighet, og 2) fjerne usikkerhet ved å øke rekrutteringsprosessens prediktive validitet.

Ser vi på jobbintervjuet, fremstod det som den metoden informantene støttet seg mest til for å få tak på ytterligere informasjon om kandidatens personlighet. Dette kom for

eksempel tydelig til syne via en av informantenes svar på spørsmålet: Føler du at jobbintervjuet gir deg informasjon som du ikke får tak i ved bruk av andre seleksjonsmetoder?

Det er alle de der tingene som ikke er helt objektive: som ikke er et kryss i en rute, en poengsum eller en skår på en test. Jeg tenker at det er en del av oss, hvilken skår du får på den testen, men jeg vil jo også høre litt om situasjonen rundt; og jeg vil jo høre hvordan du opplevde det.

Samtidig meddelte flere av informantene at selv om intervjuet hadde mange gode sider, så var det mulig for kandidater å bli trent på gjennomføring av jobbintervju: «Det er jo klart at det som kanskje er mest urettferdig er jo at noen er god på intervjusettingen. Noen har trent på det, mens andre aldri har vært i et intervju før». På denne måten ble det, av flere informanter, gitt uttrykk for at det å vise til sterkere tilbøyelighet mot enkelte trekk ville kunne være en fordel i intervjusettingen: «Det er ikke noe tvil om at de som har en utadvendt og omgjengelig stil, skårer bedre enn dem som ikke har det.» Derav ble det også gitt uttrykk i retning av at man som rekrutterer ikke måtte la seg bli blendet av god kommunikasjon fordi det ikke var det samme som god fremtidig arbeidsgjennomføring: «den typiske klassikeren, [som er] flink med ord, flink til å snakke, veldig utadvendt og glad i mennesker, [kan lett gjerne] snakke seg ut av ganske mye og komme med ganske mye fornuftig [...] på sparket».

I så tilknytning spesifiserte flere informanter også et behov for å benytte seg av jobbsimuleringer, ettersom at personligheten til kandidaten var lettere å se ved hjelp av en litt mer pressende setting:

Intervjuet har veldig mange gode sider, men du kan si at det går an å bli god på jobbintervju; litt vanskeligere å bare bli god på jobbsimulering. Det er en stresssituasjon, du klarer ikke å være like godt forberedt. Da kommer personligheten mer fram.

Dette sitatet fremhever (i likhet med det tredje sitatet på side 40) den betydningen som informantene så i å indusere stress, og hvordan de som rekrutterere bevisst kunne avdekke deler av kandidaters personlighet ved å tilpasse sin metodebruk. Hertil ble det interessant nok også gitt uttrykk for at jobbsimuleringer kunne bidra til å skape bedre personlighetsvurderinger ettersom at de gav tilgang til andre informasjonskilder:

Fremtoning, holdning, måten man sitter i en situasjon. Det er jo litt sånn, har man en case for eksempel: «vedkommende skal stå å presentere»; hvordan evner man å stå i en sånn situasjon. Da ser man jo rent praktisk, kontra at man kan [si]: «ja jeg er sånn og sånn og sånn i en test».



Det å benytte seg av nytteverdien av flere metoder, fremstod med andre ord som å være en gjennomtenkt prosess for flere av informantene; hvorav informantenes uttalelser virket til å legge vekt på at deres rekrutteringsprosesser og personlighetsvurderinger var valide fordi de var basert på sammensetninger av flere metoder:

Hvis vi har flere målinger på den samme egenskapen, [...] så er vi mye sikrere på at det stemmer godt. [...] Når vi på en personlighetstest ser at dette er en person som fremstår som veldig strukturert, både god på gjennomføring og fullføring av oppgaver, og så sier referansene det samme, og kandidaten viser til det samme på intervjuet. Da kan vi begynne å føle oss ganske trygg på at dette er en sånn type kandidat.

I tillegg til personlighetstesting, jobbintervju og jobbsimulering, uttalte (som sitatet over fremhever) informantene at referanseintervjuet også var av verdi for deres personlighetsvurdering. Enkelte av informantene virket faktisk til å legge særlig vekt på at referanseintervjuet hadde stor betydning for sikkerheten og tryggheten de følte i relasjon til deres vurderingsgrunnlag når det kom til personlig egnethet. De refererte blant annet til referanseintervjuet som en «*syretest*» av kandidaters svar på sannsynlig atferd, og derav som en siste instans for å få svar på eventuell usikkerhet:

Det er liksom sånn at en skårer topp på alt det du skulle vurderes opp mot, men jeg likte ikke menneske, så da må en jo prøve å finne ut hva var det som gjorde det da? Det er sånn. Vi borer jo på det i referanseintervjuet, blant annet hvis det er noe vi er usikker på, så må vi jo prøve å finne ut av hva det er for noe, når ikke de andre målingene klarer å vise det da.

Derav virket det til å være veldig viktig, og til tider avgjørende, for informantene å få en personlighetsvurdering fra andre relevante aktører; som kanskje kunne fortelle om hvordan en kandidats personlighet hadde gitt utslag på andre vis i tidligere stillingsrelevante situasjoner:

Jeg har nok opplevd noen ganger at jeg blir opphengt i hva testen viser, [...] for det var ikke sånn jeg hadde håpet og ønsket at den skulle slå ut. Hvis jeg i videre dialog, og dybdeintervju med kandidaten ikke finner helt ut av hvorfor det er kommet slik, eller hvis en person ikke klarer å forklare hvorfor det har skjedd. Så da blir jeg litt usikker, og det jeg da gjør er at [...] jeg noterer min egen usikkerhet. Så blir jeg veldig opptatt av å stille gode spørsmål knyttet til dette når jeg driver med referansesjekken; uten å si til referansepersonen hva jeg vet.

### ***Metodebruk kan avklare kompleksiteten og betydningen av personlighetstrekk***

Det tredje og siste undertemaet innen metode- og testbruk omhandler informantenes tilnærming til personlighetstrekkene de vurderer. Informantene virket nemlig til å være opptatt av hvor enkelt det var å gå i fellen for å være naiv i sin forståelse av hvordan enkelte trekk kunne utfolde seg: «For man kan tro at noen dimensjoner er utelukkende positive, men det trenger det ikke å være. Det kommer helt an på hvilken stilling og hvilken situasjon man er i». I relasjon til slike utsagn fremstod det, på tvers av transkriptene, som et tydelig mønster at man som rekrutterer var nødt til å være oppmerksom på betydningen av trekkene man målte; dertil også være klar over svakhetene ved metodene man benytter seg av:

Det som er en svakhet med disse testene, er at de ikke tar hensyn til talent-overslagsmodellen. Sånn at med maks skåre på en egenskap, så vil det telle positivt, men det kan jo være blodrødt egentlig. Så det må en ha med seg.

To trekk som informantene trakk frem i sine resonanser om «positive» og «negative» trekk var ekstraversjon og nevrotisisme. Når det gjaldt ekstraversjon, omtalte informantene generelt sett trekket med en positiv konnotasjon. Samtidig formidlet også samtlige informanter at man som rekrutterer ikke burde legge for mye vekt på en kandidats evner til å presentere seg selv, og selge seg inn «fordi [ekstroverte] kan det å være på et førstegangsintervju, men så stopper det der liksom». En informant påpekte også hvordan det å være samvittighetsfull og strukturert er bedre for å løse case enn ekstrovert, nettopp fordi det å være selvmarkerende kan bli litt hemmende når man skal være analytisk:

Hvis du tenker ekstrovert, så er jo selvmarkering; du skal jo egentlig skryte litt av deg selv når du er på intervju, så dem som synes at det er ubehagelig å ta rommet har jo en ulempe. Så det blir jo fort det som er synlig, men igjen når vi bruker [arbeidsprøve] for eksempel, så kan jo det bli litt hemmende igjen for da skal du jo være analytisk ofte. Så da er det jo mer samvittighetsfull og at du klarer å holde strukturen.

Sammenlignet med ekstraversjon, var det ikke så mange av informantene som direkte snakket om nevrotisisme, men det var flere som snakket om hvordan jobbintervjuet er en god metode for å måle kandidaters tilbøyelighet når det kom til nervøsitet og stresstoleranse:

«[...] for et jobbintervju er gjerne sånn at man er litt nervøs, og hvordan takler man å være litt nervøs», [og] «når du skal på scenen og holde et foredrag, klarer du å gjøre det eller ser alle sammen at du er fryktelig nervøs?».

Slike uttalelser antydte til at informantene også var veldig oppmerksom på hvordan emosjonell stabilitet kunne slå negativt ut i en rekrutteringsprosess. Samtidig påpekte en av informantene at nevrotisme i form av å være kritisk og litt utfordrende, gjerne er noe mange vil ha i en stilling, og at man som rekrutterer derfor ikke burde ekskludere kandidater som utviser slike tendenser. Informanten påpekte riktignok også at selv om slike tendenser er ønskelige i mange stillinger, så var det ikke alltid de mest ønskelige egenskapene å vise frem i et jobbintervju; for da skulle man helst være åpen og selge seg inn.

Utover å snakke om enkelttrekk var det også en informant som meddelte at man i vurderingen av personlighet godt kunne si at flere trekk var positive, men at de ikke nødvendigvis var positive å ha dersom man vurderte sammenhengen mellom trekkene heller enn å vurdere dem separat. Informanten utdypet dette ved igjen å vise til at han/hun kunne ta en slik oppveining av personlighetskombinasjoner dersom han/hun benyttet seg av flere metoder. For eksempel trakk informanten frem hvordan kombinasjonen av: 1) å ha lav skåre på empati, 2) verdiskårer rettet mot egne prestasjoner, og 3) svar som tyder på høy tanker om en selv, sammen kunne føre til en arbeidssituasjon hvor kandidaten kanskje ville: «trække folk på hode og drite i andre».

Når det er sagt så skal det påpekes at det virket til å være en enighet blant informantene om at man måtte gå varsomt frem når det var snakk om «uønskede» trekk, ettersom at det ikke nødvendigvis var personlighetstrekk som kandidaten kom til å ta med seg inn i arbeidslivet i det hele tatt. Her igjen kan man kanskje se nytteverdien og betydningen som informantene tilskrev referanseintervjuet, og den muligheten som seleksjonsmetoden gav dem til å gjøre en «syretest» av antagelser knyttet til kandidaters personlige egenskaper.

### **Rollebevissthet**

Temaet «rollebevissthet» baseres på informantenes uttalelser angående forholdet mellom dem selv og kandidatene, og mellom dem selv og kunden/lederen. Herunder omhandler dette temaet, mer spesifikt, informantenes ytringer angående maktfordelingen i deres prosesser. For det fremstod nemlig som at det å ha makt over kandidatens progresjon i prosessen, og vurderingsgrunnlaget for den endelige beslutningen, var viktige brikker for hvordan informantene forholdt seg til det helhetlige bildet av rekrutterings- og seleksjonsprosesser. Derav er det rimelig å anta at informantenes forståelse av maktfordelingen også ville ha en betydning for deres syn på og vurderinger av kandidaters personlighet.

### ***Makt over kandidatens progresjon i prosessen***

Det kom frem i uttalelsene, fra samtlige informanter, at man som rekrutterer hadde en myndighet til å styre progresjonen til en søker. Det er kanskje selvklart, men et interessant aspekt ved denne myndighetsforståelsen virket til å være hvordan informantene vurderte sin egen rolle som maktinnehaver:

I den stillingen jeg har, så har man jo en stor påvirkningskraft. Det er ikke å legge skjul på. [...] jeg skal være den som gjøre seleksjonen på førstegangsintervjuet, så det skal man alltid ha godt plantet i pannen fordi det er viktig at man vet hvilken makt [man har]; man kan si ja eller nei, og så er det viktig at kvalifikasjonsprinsippet ligger til grunn og at personlighet også er en del av det.

Sitatet fremhever hvordan informanten vektet det å være bevisst ens egen posisjon som avgjørende for om kandidater ble rettferdig vurdert eller ikke, noe som fremstod som en gjentakende tanke også ved andre informanter resonanser: «du [må] ha en viss sånn sans for rettferdighet; sånn at du sørger for at dette er rettferdige prosesser for kandidatene. Det er ikke noen som skal på en måte få en lettere inngang enn andre, og motsatt».

I relasjon til den siste setningen i sitatet over, gav informantene også et bilde av maktposisjonen som uheldig dersom man lott seg styre av sine subjektive preferanser; som for eksempel ikke å være åpen til alle typer personligheter. Derav kom det altså til syne at vurderingsprosesser som ble subjektivt formet, var mindre rettferdig i informantenes øyne. Denne forståelsen førte også til at enkelte av informantene så på deres subjektivitet som et potensielt skremmende aspekt ved prosessens maktbalanse:

Du sitter jo [...] med veldig mye myndighet og påvirkningskraft: både i spørsmålene du stiller, hvordan man legger opp løpet, hvordan mine oppfølgings spørsmål kommer opp/frem. Altså du kan styre prosessen nesten dit du vil, og det er veldig skummelt.

Basert på en formening lignende den fremstilt i dette sitatet, ytret også en av informantene at han/hun syntes det burde stilles strengere krav om faglighet til de som jobber med rekruttering, nettopp fordi man som rekrutterer hadde denne makten over hvem som fikk tilbud om å være med videre i prosessen og ikke. Når det er sagt så skal det samtidig rapporteres at samtlige informanter formidlet en tro på at de klarte å være bevisste sin egen posisjon i maktforholdet, og feilene de eventuelt gjorde måtte anses som menneskelige feil og ikke feil som skyldes manglende forståelse for ringvirkningene av egen subjektivitet: «vi er bare mennesker vi òg». Et eksempel på dette er hvordan to av informantene ytret at

maktforholdet kunne påvirkes i negativ retning dersom man hadde en dårlig dag selv eller ikke likte kandidaten:

[...] et førsteinntrykk er vanskelig å rette opp igjen; kommer man litt skjevt ut så er det litt utfordrende å få det til å gå inn igjen for du blir farget av det. Så selv om spørsmålene som kandidatene blir stilt etterhvert er de samme, så blir man farget.

### ***Makt over hvordan personlighet vektlegges i den endelige beslutningen***

I tillegg til å anerkjenne en makt over kandidaters progresjon i rekrutteringsprosessen, fremstod det fra informantenes utsagn at de også erkjente en makt over hvordan personlighet kunne komme til å bli vektlagt i den endelige beslutningen:

Min anbefaling vil kunne være veldig viktig. Hvis det er kandidater som det står imellom, så kan jeg si at fordelene med den kandidaten er sånn og sånn og sånn, og der er svakheten [...]. Men hos den andre kandidaten, så har han også mange gode egenskaper, men det er kanskje på områder som ikke er så viktig.

For i likhet med sitatet over, meddelte flere informanter hvordan de i den endelige beslutningen hadde et ønske om å tiltrå i en posisjon som kvalitets-sikrer og rådgiver. En posisjon hvor de, blant annet, hadde en indirekte makt over hvordan kunden/lederen kunne komme til å oppfatte og vurdere kandidaters personlighet:

Som en kvalitets-sikrer vil jeg si at jeg har stor innvirkning, men jeg har jo ingen direkte påvirkning; hvis lederen digger kandidaten som jeg mener at ikke er riktig, så er det jo lederens beslutning, men da har jo jeg gjort en dårlig jobb da, hvis det blir sånn.

Kvalitets-sikrer-rollen virket å være en posisjon som alle informantene ønsket å ha. For selv om en av informantene meddelte at han/hun kanskje hadde mer grunnlag for å ta den endelige beslutningen: «Det er jo flere kunder som sier til meg at «da kan du velge, [...] du [har] holdt i prosessen fra a-å og da er du den beste til å ta en avgjørelse», og det er jo riktig det». Så virket det som at samtlige informanter gav uttrykt for at de helst ikke ønsket å ta avgjørelser for sine kunder/leder, men heller «være litt den kritiske stemmen». Hertil så de nemlig for seg en rolle hvor deres oppgave først og fremst var å gi kunden/lederen et godt «fakta grunnlag», men også å gjøre kunden/lederen oppmerksom på personlige egenskaper som de kanskje hadde oversett eller blitt litt blind på i sin seleksjon: «da sier jeg jo i fra at «dette tror jeg ikke .. altså her er det noen varsellamper som lyser». En del av denne rollen fremstod derav også som å være et bindeledd mellom kandidat og kunde/leder; hvorav det var

deres oppgave å holde personlighetsvurderingen tro til informasjonen som kandidaten faktisk hadde formidlet.

### **Tilnærming til fallgruver**

Informantene brukte en god del tid på å snakke om rekrutteringsprosessens fallgruver, og det fjerde temaet omhandler derav hvordan informantene forholdt seg til betydningen av fallgruver. Det overordnede mønsteret som fremstod under analysering av datamaterialet, var at samtlige av informantene uttrykte et ønske om å gjennomføre objektive prosesser; og derav objektive vurderinger. Samtidig gav informantene også et sterkt uttrykk for at en viss form for subjektivitet alltid ville være uunngåelig, og i så tilknytning sentreres temaet rundt en tolkning av informantenes oppfatning av dynamikken mellom egen objektivitet og subjektivitet.

#### ***Et ønske om å være objektiv***

Et felles mønster i samtlige informanternes uttalelser, var at man ved selektering av kandidater ikke skulle velge ut noen fordi man syntes at de var «*kjempeåltreite*», men fordi de hadde egenskapene og evnene til å gjøre den jobben som stillingen krevde. I så tilknytning meddelte flere informanter at det var viktig for dem å prøve og holde vurderingen så objektiv som mulig, så lenge som mulig, gjennom å benytte seg av god kjennskap til gode verktøy: «Jeg tror og håper at vi har utviklet en metodikk, basert på den kompetansen vi har og den erfaringen vi har, på at vi er objektive». I utstrekning av en slik tilnærming la flere av informantene også vekt på at det var lettere for dem å være den objektive parten, og at deres ferdigheter til å opprettholde den objektive distansen faktisk var hovedgrunnlaget til at de ble hyret inn/tillagt ansvaret:

Når du da har valgt ut de som skal inn til intervju som passer til scopet, så handler det om den objektive distansen. Og det er derfor du gjerne skal ta inn en rekrutterer, og at en bedrift ønsker å ta inn en person som er litt mer objektiv.

Denne troen på egne ferdigheter skal jeg komme tilbake til i det siste temaet, men det er også en viktig del av informantenes tilnærminger til fallgruver. Blant annet dukket det ofte opp i informantenes uttalelser, at man som rekrutterer måtte bruke sin kompetanse og objektivitet til å informere kunder/ledere om konsekvensene som kom til å stå ovenfor dersom de «falt for en personlighet som var mer selgende» eller som var «mer lik dem selv». Det kunne med andre ord virke som at informantene så på seg selv som personer som evnet å være mer bevisste over betydningen av objektivitet og subjektivitet, og at det derfor var deres oppgave å gjøre kunden/lederen mer bevisst sine subjektive følelser. Dette kom også frem i

form av at flere informanter tilsynelatende la et større fokus på at kunder/ledere skulle dokumentere sine subjektive tanker underveis, slik at de bedre kunne legges til side.

Det skal riktignok påpekes at informantene ikke la skjul på at de også gjorde opp sine egne subjektive tanker og følelser. Derimot virket de å være veldig tydelige på at de ikke ønsket at vurderinger skulle bli for mye basert på deres tolkning; for i så fall ville det handle mer om dem enn om kandidaten som satt overfor dem. På denne måten fremstod det som et viktig mønster i informantenes uttalelser, at de skulle være objektive i sine vurderinger; noe de fikk til ved å «sette seg selv til side», «forholde seg mest mulig strukturert» og «minst mulig [til] magefølelse i den grad det [gikk] an». Dette mønsteret overlappet også tilsynelatende godt med informantenes resoneringer rundt konsekvensene av subjektive begrensninger ved egen beslutningstaking. Et eksempel på dette er hvordan en informant argumenterte for at man som rekrutterer burde prøve å fokusere på «hva [som] er viktigst av egenskaper til den stillingen som vedkommende skal besette», heller enn at «det her går alt for tregt» og «det her er flisespikkeri».

Når det er sagt virket det som at samtlige informanter var mer eller mindre enige om at det ikke gikk an å få vurderingen helt objektiv. Igjen ble det for eksempel trukket frem et fokus på at de ikke var noen «*superhumans*», og at fallgruvene ved vurdering av mennesker derfor var like for dem som for alle andre; de kunne selv også «falle litt av lasset hvis [de] plutselig likte en person». Så fokuset virket å være mer i retning av et tydelig ønske og mål om å være mer objektiv, enn at de så på sine prosesser som hundre prosent objektive. Til dette virket de å gi et sterkere uttrykk for de først og fremst etterstrebet en så objektiv distanse som mulig i sitt vurderingsarbeid.

Et sitat som etter min mening godt oppsummerer informantenes litt kritiske holdningen til objektivitet vs subjektivitet-spørsmålet, og som leder over i neste undertema, er en av informantenes resonering rund spørsmålet om hvordan han/hun klarte å forholde seg objektiv til informasjonen som han/hun hadde fått tilgang på:

Men du gjør jo ikke det. Så du prøver hele veien, men du klarer ikke det. Men du kan ikke resignere, og si at «vi kan like god gjerne velge en fra en hatt». Til en viss grad så øker du jo sannsynligheten for at du velger riktig person. Selv om det er en liten grad. Så i den grad du er objektiv så tenker jeg at du for eksempel [...] skriver ned det du ser og ikke det du tror. Så når jeg får det skriftliggjort: «han virket stresset eller usikker» «Hvorfor? Jo, atferden viser at, eller at atferden er ...; for eksempel at du rister eller du hører ikke på spørsmålet».

### ***Ikke mulig å unngå all form for subjektivitet***

Som sitatet over illustrerer så virket det som at informantene tok steg for å gjøre sine kandidatvurderinger så objektive som mulig, men at det ikke var mulig å unngå enhver form for subjektivitet: «man blir jo farget samma hvor mye man prøver».

Med andre ord virket det altså som umulig for informantene å ikke la seg påvirke av andre menneskers utstråling og atferd, uansett hvor strukturert man måtte være. Selv om man var bevisst de potensielle fallgruvene som fulgte med vektlegging av subjektivitet, så var det: «fort gjort å falle forbi dessverre». For eksempel ville man som rekrutterer alltid ha muligheten til å gå i fellen for å styre intervjuet vekk fra jobbanalysen, og over i mer subjektive retninger (via vinklinger i oppfølgerspørsmålene eller som et resultat av personlig interesse i det kandidaten fortalte).

På spørsmålet om hvor nært opp til jobbanalysen den endelige beslutningen pleide å ligge, tok en av informantene subjektivitetsspørsmålet enda noen hakk lengre ved å uttrykke at man egentlig heller ikke kunne se på kravspesifikasjonen som sann fordi den også var subjektiv:

Ja, men det blir jo på en måte subjektivt uansett, for den òg er jo subjektiv. [...] du skulle tenkt at [kravspesifikasjonen] var sannheten, men du starter jo egentlig med masse feil; for hadde [du] skulle skrevet en perfekt kravspekk, så hadde du gjerne testet de som er gode. For eksempel teste 200 bankrådgivere, for så å finne ut at Per, Pål og Espen selger best. Hvilke egenskaper har de? Vi måler dem, men vi gjør det på et mye større utvalg. «Her er gurun vi ser etter, vi måler mange på det her», men du får ikke lov til å holde på slik i daglig virke.

Når det er sagt, så trakk flest informanter frem subjektivitet i form av fallgruven ved at man fort kunne la seg påvirke av at kandidaten var lik en selv. Hertil ble det også ytret at man som rekrutterer fort kunne bli «arrestert på egne antagelser» dersom man i intervjuet ble for opptatt av ens egne personlighetspreferanser, heller enn å fokusere på kravspesifikasjonen:

[...] vedkommende skulle jo ikke jobbe med mennesker og ha de typiske «people-skillsene» som et intervju ofte synliggjør, men da var det sånn at jeg må innrømme at jeg, fordi jeg selv er en «people-person», så blir jo jeg litt sånn «nei skal vi gjøre det da, skal vi ansatte personen?».

Påvirkningen av ens egen personlighet ble i så måte fremstilt som utfordrende og vanskelig å holde i sjakk, gjerne fordi det «sniker seg inn at man fikk bedre kontakt med noen kandidater» og at det derav «er lett for at man heller over» selv om man «gjøre så godt en kan



[for å] huske på at det ikke skal få noe betydning for vurderingen». Oppsummert kan man derfor si at det fremstod som at objektivitet var vanskelig å opprettholde i en rekrutteringsprosess fordi det var veldig lett å legge inn sine egne synspunkter basert på tolkninger. For selv om informantene gav uttrykk for at de ønsket å unngå tolkning, så de også på tolkning som en uunngåelig del av enhver prosess:

Jeg tenker at all sånn tolkning, det gjør vi jo fordi vi er mennesker; og vi tolker jo alt hele tiden, enten vi er obs på det eller ikke. Også vet jeg jo at det ligger en haug med feller og der. Alt blir jo tolket; alt i fra hvordan personen satt, eller om personen så ut i luften når han/hun tenkte.

Herav ble det igjen også argumentert for at feilvurderinger først og fremst skjedde fordi det både var mennesker som vurderte og som ble vurdert, og da kom man av og til, til å bomme. Noe som også kan tolkes i retning av at informantene anså det å la seg påvirke av fallgruver i sin vurdering som menneskelig.

### ***Teknikker for å minske betydningen av fallgruver***

Samtidig som fallgruver virket til å bli forstått som en naturlig del av prosessens dynamikk mellom målet om objektivitet og påvirkningen av subjektivitet, så fremstod det også som viktig for informantene å formidle hvordan de klarte å minske betydningen av fallgruvene.

Særlig to ting stod frem i deres svar, hvorav det første var at det handlet om å ha lest seg opp på feilkilder og prøve å være bevisst sine egne fallgruver. Tanken virket å være den at dersom man skulle jobbe med rekruttering så burde man ha lest seg opp, slik at man kanskje tok seg igjen dersom man hadde gjort noen litt raske vurderinger; da med fokus på «kanskje», ettersom at flertallet av informantene ytret at det ikke var noen som ville klare å være hundre prosent objektiv:

Jeg har lest så mye om mine egne begrensinger, så på en måte så må du bare minne deg selv på det. Men, jeg tror aldri du kan si: «ja, det er jeg bevisst på og jeg kan alle de «7» biasene», for det er så mange ting som kan gå feil. Så jeg tror det dumme du kan gjøre som rekrutterer er å tro at du har lært deg til å være rettferdig, men du kan jo ønske å være rettferdig; bruke tid på å lese deg opp slik at du kjenner igjen dine egne fallgruver.

Det andre mønstre som stod frem i informantenes uttalelser, var til sammenligning at man som rekrutterer måtte være åpen for at forventningene man hadde til kandidater ikke alltid ville stemme. For eksempel uttalte flertallet av informantene at de var oppmerksomme på språket i søknadstekster, men at de prøvde å ikke tolke innhold om personlighet i en

søknadstekst ettersom at man på det tidspunktet i prosessen egentlig ikke hadde noe tolkningsgrunnlag:

Det er klart at hvis du skriver at du er strukturert og jeg ser at det er litt rotete, da danner jeg meg et bilde. Det som er farlig er at jeg gjør det. For jeg vet jo egentlig ikke hva som ligger bak det; du kan være en knall god kandidat for det.

[...] jeg er forundret over hvor mange skrivefeil som finnes. Når du ser at en person ikke har lest korrektur, og skrivefeil, så blir man litt skeptisk. Men det betyr ikke at jeg ikke kaller de inn til intervju, og jeg sier ikke at den personen er sånn. Men det er klart at du legger merke til det, at det er mange skrivefeil.

I så måte formidlet informantene at det var lett å tenke tanker som at: «okay denne personen er litt sånn; tar ting litt sånn på helle og er ikke så nøye på det», uten at det trengte å stemme overens med virkeligheten. Samtidig som at viktigheten av å være «veldig forsiktig med å gjøre [...] opp bastante oppfatninger tidlig i en rekrutteringsprosess» ble poengtert, ettersom at inntrykket av kandidaters personlige egenskaper ville endres etterhvert som man fikk tak i mer informasjon. Med andre ord virket det til å være et mønster ved informantenes svar, om at høy vekting av antagelser var den største fallgruven ved vurderingsarbeid dersom man lot være å undersøke dem, eller i verstefall ikke var åpen for at antagelser kunne være feil.

### **Vurdering av egne ferdigheter**

Det femte og siste temaet er basert på hvordan informantene evaluerte sine egne ferdigheter. Mer spesifikt omfavner temaet de uttalelsene som tok for seg informantenes tilnærminger til egne vurderingsferdigheter, samt hvor trygge de var i sine egne personlighetsvurderinger. Temaet er strukturert etter en tendens ved informantenes uttalelser, som tilsynelatende antydte til et skillet mellom hvordan informantene så på sine egne ferdigheter til å vurdere personlighet; hvorav enkelte informanter virket til å ha større *tro på egne ferdigheter*, mens andre virket til å gi et uttrykk for å være litt mer *skeptiske til egne vurderinger og vurderingsferdighet*.

### ***Tro på egne ferdigheter til å vurdere personlighet***

Et av spørsmålene som ble stilt til informantene var: Hvor sikker er du på at din vurdering av kandidatens jobbintervju og testskårer gir et korrekt bilde av den aktuelle kandidaten? I sine svar på spørsmålet gav samtlige informanter, noen mer enn andre, et uttrykk for at de følte seg trygge på egne vurderinger av kandidatene. To av informantene

uttrykte faktisk at en følelse av trygghet var nødvendig dersom man ønsket å leve lenge i jobben som rekrutterer.

Ut ifra svarene virket det også til å eksistere to litt ulike oppfatninger blant informantene. Uttalelsene til omtrent halvparten av informantene virket til å meddele at det som gjorde dem trygge i sine vurderinger var at de var såpass grundige i sitt arbeid, og at deres vurderinger ville være gode fordi de alltid ville bli gjort etter beste evne: «Jeg gjør såpass mye research, og jeg setter meg såpass inn i stillingen og kandidaten, at der føler jeg meg ganske trygg. Så når jeg sender fra meg noe, så er det basert på gode vurderinger».

For den andre halvdel av informantene, virket det derimot å være et litt større fokus på at de først og fremst var trygge på at deres vurdering av kandidaten var korrekt dersom de gjorde jobben riktig og stolte på de verktøyene de benyttet seg av:

Hvis jeg gjør jobben riktig ... så mener jeg jo at det da er et korrekt bilde; så korrekt som det kan bli. Men som jeg sa, jeg kan ikke forutsi noen ting i fremtid, så jeg kan ikke si at «yes dette var hundre». Hvis du lar vedkommende jobbe i 6 måneder, [...] så kan jeg si at «dette var riktig» eller så kan jeg si at «vet du hva, her bommet jeg», [men] du må stole på og bruke de verktøyene; og da er vi inne på hvorfor vi bruker testing, strukturerte intervjuer etc.

Tar vi først utgangspunkt i uttalelsene til informantene som ytret størst tro på sine egne vurderinger, påpekte flere at de ikke hadde opplevd å få reklamasjon fra kunden, eller fått høre at kandidaten på et senere tidspunkt ikke innehadde de kravene som i utgangspunktet var ønsket. Ut ifra spørsmålet om de hadde et eksempel på en situasjon hvor de følte at de ble påvirket av feilkilder i sin beslutningstaking, virket det i tillegg som at de hadde en større tro på at de klarte å unngå fallgruver:

Jeg har ikke noe konkret eksempel om meg selv, [...] det går kanskje på at jeg kanskje har høy tålmodighet. [...] det er andre som jeg har jobbet med som har en større tilbøyelighet mot manglende tålmodighet. [...] for eksempel nesten kommer til å avslutte et intervju, nesten før det har begynt.

Sitatet fremhever ett eksempel på hvordan enkelte av informantene henviste til personlige faktorer ved seg selv, som ifølge dem ville føre til at deres vurderinger hadde et bedre faktagrunnlag. I tillegg var det tilsynelatende de informantene som utalte størst tro på sine egne ferdigheter, som la mest vekt på å fremheve betydningen av sine tidligere erfaring. Det virket nemlig til å være et fellestrekk ved hvordan disse informantene ytret seg når det

gjaldt sammenhengen mellom omfattende erfaringer og følelse av trygghet ved egne personlighetsvurderinger:

Jeg har jo tatt 3 år på BI; i ledelse med organisasjonspsykologi. Så jeg har jo den teoretiske bakgrunnen [...], pluss at jeg har jobbet som leder siden jeg var 32 sant. Og jeg har jobbet med personlighetstyper og arketyper, så jeg har jo på en måte en viss forståelse og en viss kompetanse for å kunne se personlighetstrekk og se hvem personen kanskje er. Det betyr ikke nødvendigvis at jeg kategoriserer og setter dem i bås, men jeg har en trygghet i meg etterhvert. [...] For å si det sånn; jeg blir ikke så overrasket lengre, når personlighetstesten kommer, for jeg har sett litt de trekkene i vedkommende [...] ikke sant.

Sitatet over er et eksempel som gir oss et innblikk inn i hvordan informanten gav uttrykk for at han/hun aktivt benyttet seg av sine erfaringer i sin personlighetsvurdering. Erfaringene fremstår på en måte som å danne grunnlaget ved hans/hennes fremgangsmåte ved vurderinger av personlighet. Det skal sies at samtlige informanter ikke skydde vekk fra å meddele at tidligere erfaringer hadde en innvirkning på hvordan de oppfattet kandidaters personlighet, men forskjellen lå i hvilken grad de støttet seg til sine tidligere erfaringer. Den siste delen av sitatet over kan blant annet tolkes i retning av at informanten anser sine egne ferdigheter til å bedømme kandidaters personlighet som tilnærmet like god som en personlighetstest. Derav fremstår det altså som å være en relativt tydelig preferansevektning i retning av erfaring framfor metodikk.

At erfaring tilsynelatende ble vektlagt som av større verdi enn en enkelt seleksjonsmetode, var også et gjentakende mønster hos flere andre informanter. For eksempel var det flere som uttalte at det var mulig å få tak på den samme informasjonen om personlighet gjennom et intervju, som ved hjelp av en personlighetstest. I tillegg til at det ble argumentert for at man som erfaren rekrutterer hadde «litt mer batteri på å spørre og være undersøkende enn kanskje veldig mange andre», fordi at: «når du får en erfaring, og du har intervjuet så mange mennesker som jeg har intervjuet, så vil du etterhvert få en trygghet i hva du skal spørre om».

Informantene påpekte også at erfaring hjalp dem med å avdekke personlighet, da ved at det var «lett å plukke fra hverandre» kandidater ved å stille spørsmål fordi man blant annet hadde fått et «*trent øre*» for å plukke opp uærlige fremstillinger. Når det er sagt så skal det også i denne sammenhengen også sies at det var en felles enighet om at personlighetstesten hadde en positiv verdi, og at det var «enklere å ha et verktøy som et utgangspunkt».

Forskjellen mellom informantene virket derav til å være at de som hadde sterkes tro på egne vurderingsferdigheter basert på erfaring, gav uttrykk for at de kunne gjøre gode vurderinger av kandidaters personlige egenskaper uten nødvendigvis å benytte seg av en personlighetstest som en del av prosessen; noe de som la mer vekt på metodebruk ikke så seg enig i.

Flytter vi fokuset tilbake til fallgruver ved personlighetsvurderinger, gav (som tidligere nevnt) samtlige informanter et uttrykk for at de var bedre trent til å være bevisste på konsekvensene av fallgruver enn sine kunder/ledere. I så utstrekning virket det også som at de hadde en sterkere tilro til sine egne ferdigheter for personlighetsvurdering, enn hva de hadde til kundene/ledernes ferdigheter. Et eksempel på dette er hvordan det, av flere, ble uttalt at man som rekrutterer ofte måtte jobbe litt ekstra med kunden/lederen, slik at de personlige egenskapene som var definert i kravspesifikasjonen faktisk ble vektlagt som avgjørende framfor kun et subjektivt inntrykk:

Vi prøver jo å se etter hvilke egenskaper som er viktige for denne stillingen; for å lykkes. Og så er det jo å finne ut hva som faktisk stemmer, og å få lederen til å legge vekt på det etterpå. Fordi det er en fare. Det blir fort slik at lederen vil ansette den de likte best, og det er ikke nødvendigvis den som skårer høyest på de rette tingene [, men] det kan hende de fikk lett og god kjemi.

På denne måten er vi tilbake på fokuset rundt subjektivitet vs objektivitet; i from av at kundene/lederne fremstilles som å ha en større tilbøyelighet mot subjektivitet enn dem selv. Informantene eksemplifiserte dette videre ved blant annet å argumentere for at kundene/lederne hadde lettere for å tillegge kandidaten flere andre gode egenskaper i vurderingen dersom det var kandidater de likte godt, eller lett bli veldig farget av at de kjente seg igjen i kandidatens personlighet: «Det er som å se meg selv for 20 år siden».

Denne tilbøyeligheten ble forklart som et resultat av manglende ferdigheter til å flytte fokuset vekk fra det subjektive domenet, og som et resultat av at kundene/lederne gjerne var i «et helt annet modus» når de valgte ut ønskede personlige egenskaper i jobbanalysen. Kunder/lederen ble nemlig fremstilt som ofte å ha et objektivt modus ved utredningen av kravspesifikasjonen, men at de etterhvert byttet ut dette med «den berømte magefølelsen» når det nærmet seg slutten av rekrutteringsprosessen og tid for beslutningstaking. Som et resultat av kundenes/ledernes manglende evne til å være bevisste over fallgruvene de kunne gå i, uttalte informantene at det var deres oppgave «å i hvert fall reise flagget litt, og si at: hei hei, hvor er vi på vei nå?». Altså bruke deres kompetanse og ferdigheter til å styre prosessen vekk fra fallgruver og potensielle feilansettelser, og over mot det informantene omtalte som objektive personlighetsvurderinger.

Basert på forståelsen av at kundenes/ledernes subjektivitet på ulike vis kunne undergrave det vurderingsgrunnlaget som de (informantene) utredet og opparbeidet, kunne det riktignok også virke som at enkelte av informantene også flyttet begrensningene ved sine personlighetsvurderinger over på utestående faktorer (til en viss grad). Et eksempel på dette er hvordan en av informantenes svarte på spørsmålet om han/hun: følte at det var enklere å vurdere hvilken kandidat som ville gjøre det best i en stilling, dersom han/hun hadde tilgang på resultatene fra en personlighetstest i tillegg?:

Dersom vi er ferdig med tilbakelesningen av den personlighetstesten til han eller hun, og vi har fått klarlagt hvorfor det har blitt sånn: ja, da føler jeg at det er bra; at det er tryggere, at vi kan tenke oss hvordan han/hun vil prestere. Men det jeg ikke har kontroll over, som jeg sier til kunden, er det som skjer når kandidaten kommer ut til kunden.

Ut ifra sitatet så fremstår det litt som at informanten hadde en trygghet på at sin egen vurdering av fremtidig atferd ville være korrekt basert på det som ble etterspurt i kravspesifikasjonen, men at utfallet av vurderingen var opp til kunden. Dette var også et mønster ved enkelte av de andre informantenes uttalelser; som for eksempel at kandidater som mislykkes i jobben ofte var et resultat av at det hadde blitt gjort «endringer i bedriften».

Med andre ord fremstod det som at kandidater veldig sjeldent ikke innfridde kravene og ønskene til stillingen fordi det var en helt annen personlighet som dukket opp når kandidaten tiltrodde stillingen, men at utilfredsstillende jobbatferd heller var et resultat av: «dårlig ledelse, eller at de forventningene som [kandidaten hadde] snakket om [som personlig viktige] ikke ble innfridd».

Til å runde av dette undertemaet, så skal det riktignok sies at det generelt sett var en enighet blant alle informantene, om at det alltid ville være «noen hvite flekker på kartet». Det var med andre ord relevant informasjon som man måtte ta beslutninger rundt uten å kjenne til det fulle innholdet bak. Samtidig kunne det virke som at enkelte av informantene gav et sterkere uttrykk for at mer av deres egne begrensninger ved kandidatvurdering, kunne tilskrives at de overlot beslutningsansvaret til de som ansette kandidatene:

Jeg har nok valgt å være tydelig på at jeg er med som rådgiver og kunden får ta beslutningen, så jeg ønsker ikke å være den som skal ta beslutningen. Så begrensningene mine er jo at jeg overlater det ansvaret til de som skal ansette personen, som skal ta den avgjørelsen

### ***Skeptisk til egne vurderinger og vurderingsferdighet***

Selv om flere informanter tenderte mot å gi et uttrykk for en god del trygghet og tro på egne ferdigheter, uttalte et knapt flertall av informantene at det var vanskelig å forholde seg til personlighet. De meddelte for eksempel at det var vanskelig å definere personlighet i en jobbanalysesammenheng («[...] det er et sammensurium når vi snakker med litt forskjellige ledere om hva er en kompetanse, hva er en ferdighet og hva er en egenskap»), og at man gjerne skulle hatt en oppskrift på hvordan man helt sikkert klarte å finne ut av kandidaters «endringsvilje, fleksibilitet og [reaksjonsmønster] når verden plutselig blir snudd på hodet». At personlighet opplevdes som vanskelig å forholde seg til ble av noen informanter også brukt som et hovedargument for at de tidvis hadde en følelse av usikkerhet når det kom til troen på ens egne vurderinger av kandidater:

Det er klart at jo tyngre stillingen er på fag, og jo mer kompetanse og erfaring vedkommende har, jo enklere [i hermetegn], kan det være å føle seg sikker. Er det [en] stilling som baserer seg på personlighet, [hvor man] ikke trenger å ha så mye relevant erfaring, så er det veldig vanskelig å stille de rette spørsmålene hvis de ikke har vært borte i det før. Så jeg har vært veldig usikker og jeg har vært veldig sikker; det er ikke nødvendigvis noen fasit.

Andre informanter uttalte også at de alltid var usikre på om deres vurderinger av kandidaten gav et korrekt bilde av hvem kandidaten var, men at de følte seg trygge på at de til en viss grad kunne se forskjellene mellom kandidatene gjennom bruk av ulike metoder. Derav virket det (som tidligere omtalt) å eksistere en oppfatning av at trygghet ved ens egne vurderinger var et resultat av god metodebruk. Samtidig skal det også nevnes at disse informantene også var tydelige på at det var begrensinger ved metodene de brukte; noe som igjen kunne skape en grad av usikkerhet:

Av og til tenker jeg at det er helt meningsløst fordi at det er jo ingen sikre metoder, og vi er jo på dypt vann hele tiden; så jeg tenker det er massevis av begrensninger. Men så gjør vi det jo allikevel da, og det går jo som oftest bra. Så jeg tenker at jeg må ha litt sånn sund fornuft.

Ut ifra dette og andre lignende sitater, er det også mulig å anta at det eksisterte en god del skepsis ved informantenes evaluering av egne ferdigheter til å vurdere personlighet; en skepsis forplantet i egen usikkerhet og et syn på personlighet som noe vanskelig å forholde seg til selv om man hadde mye erfaring. For der noen informanter var opptatt av å trekke frem sine erfaringer som en viktig del av sitt vurderingsgrunnlag, var andre informanter mer opptatt

av å formidle at deres erfaringer ikke gjorde dem flinkere til å vurdere personlighet enn andre: «Hadde ikke trodd at jeg var flinkere enn folk flest til å skåre folks personlighet uten å bruke en personlighetstest. Det er det sikkert mange rekrutterere som derimot gjør da».

Informantene som uttrykte et slik skeptisk syn på rekruttereres ferdigheter til å vurdere personlighet, utalte også at de syntes at det var: «skummelt når folk som har jobbet med rekruttering i 30 år sier: ja, men jeg har jo blitt så god menneskekjenner på disse årene, så det går på magefølelse, for dette kan jeg». De uttalte heller at de hadde «noen andre begreper enn mannen på gata», og kunne «kanskje kategorisert sånn ish bedre». Altså la de vekt på at man som rekrutterer var nødt til å vurdere sitt eget grunnlag for å vurdere personlighet, og ikke anta at «fordi at jeg har gjort dette i 16 år, så kan jeg bare kaste et blikk på [personlighetsprofilen] også vet jeg akkurat om du duger eller ikke».

Samtlige informanter uttalte som sagt at de aldri ville kunne gjøre personlighetsvurderinger som var hundre prosent sikre, men for enkelte av informantene virket det derimot som at et slikt faktum gjorde dem mer skeptiske til treffsikkerheten ved egne ferdigheter til å vurdere personlighet; hvorav et eksempel på dette nettopp var hvordan informantene snakket om deres erfaringer med fallgruver.

Som det forrige undertemaet fremhevet utviste enkelte informanter en større tro på sine ferdigheter ved å fremheve hvordan de klarte å unngå fallgruver, og det virket som at de hadde litt vanskelig for å trekke frem eksempler på situasjoner hvor de hadde latt seg påvirke av fallgruver. For de informantene som heller gav et sterkere uttrykk for skepsis ved egne ferdigheter, virket det derimot som at slike eksempler lå litt nærmere overflaten:

Det ene tilfellet, for mange år siden; altså det var meg og en annen fra et rekrutteringsbyrå, [...] og en av vår aller mest erfarne ledere. Ingen av oss catchet det i det heletatt; alle tre bare satt å så på hverandre etterpå og tenkte: «Hva i helsike skjedde her? Hvordan klarte vi ikke å se dette?»; men det gjorde vi ikke. Så jeg tror ikke det går an å få det til å bli hundre prosent treffsikkert; vi må bare gjøre så godt vi kan.

Dette og andre lignende uttalelser, kan altså tolkes i retning av at de var mer skeptiske til sine vurderingsferdigheter fordi de tilsynelatende la et større fokus på at det ikke alltid var lett å kvalitetssikre vurderingene man gjorde. En av informantene la for eksempel frem en resonering om at det beste målet for å teste om man hadde ansatt riktig kandidat ville ha vært å gjøre målinger på om kandidat nummer to hadde vært bedre, men at en slik prosess dessverre ikke var mulig å gjennomføre. I så måte fikk de aldri helt bekreftet at deres vurderinger var korrekte, og gav derav uttrykk for at de var nødt til å forholde seg skeptiske til



validiteten ved deres vurderingsprosesser. Samtidig la de heller ikke skjul på at de hadde et behov for å oppsøke en viss form for bekreftelse av egne vurderinger. Dette kom for eksempel til syne ved at flere av informantene utalte at de hadde behov for gode rammer rundt seg dersom de skulle kunne gjøre valide vurderinger:

Jeg må ha arbeidsro, jeg må ha trygghet rundt mine kollegaer, jeg må ha et arbeidsmiljø som gjør at jeg kan sparre med kollegaer. Jeg kan oppsøke råd, men også at jeg får sitte å gjøre vurderinger i mitt eget tempo.

Dette rammeverket ble også lagt frem som viktig for at prosessen skulle bli objektiv, ettersom at de fikk diskutert spørsmål som: «den og den kandidaten opplevdes sånn, hva tror du?» og vært «hverandres djevelens advokat i forhold til å stille spørsmål ved riktige prosesser».

Til å avrunde med, så skal det påpekes at samtlige informanter uttalte at de ønsket bekreftelse for det arbeidet de hadde gjort, og at de ble tryggere på at personlighetsvurderingene deres var gode dersom de kunne ettersøke innspill fra mennesker viss kunnskap de hadde tiltro til. Behovet for bekreftelse virket derimot å bli vektlagt som av et større behovet i uttalelsene til informantene som var litt mer skeptiske til egne vurderingsferdigheter og personlighetsvurderinger. For eksempel ble det, av disse informantene, uttalt et sterkere fokus på oftere å søke bekreftelse også fra kandidaten; for på den måten å gjøre mer pålitelige vurderinger av kandidatens personlighet:

Jeg har nok et sterkt behov for å få aksept også fra kandidat; at det stemmer overens med det som eventuelt kommer frem, når det går på personlighet. Vi blir påvirket av ytre faktorer, selv om personligheten vår er mer eller mindre konstant, så er det ting som påvirker oss, og det skal vi også ta hensyn til i en slik prosess.

## Diskusjon

I dette kapittelet diskuteres analysens resultater opp mot det teoretiske rammeverket; i lys av oppgavens problemstillingen: *Hvordan forstår norske rekrutterere seg på personlighet, og hvordan forholder de seg til personlighet i sine rekrutterings- og seleksjonsprosesser?* Innledningsvis presenteres en oppsummering av funnene fra analysen. Deretter følger en todelt diskusjon av funnene opp mot det teoretiske rammeverket, basert på problemstillingens to ledd. Til slutt rundes kapittelet og oppgaven av med refleksjoner angående oppgavens implikasjoner og metodiske betraktninger, før det avsluttes med en oppsummerende konklusjon.

### Oppsummering av funn

I den tematiske analysen ble det identifisert fem hovedtemaer. Disse var: *Personlighetsforståelse, metode- og testbruk, rollebevissthet, tilnærming til fallgruver og vurdering av egne ferdigheter*. Sammen gir de oss et innblikk inn i hvordan rekrutterere, i denne oppgavens kontekst, forstår seg på og forholder seg til personlighet i sine rekrutterings- og seleksjonsprosesser.

#### *Personlighetsforståelse*

Basert på uttalelsene til informantene, virket det til å være en noenlunde felles forståelse for konseptet personlighet. Først og fremst ble personlighet fremstilt som noe naturlig og iboende ved individet, og som sammenlignet med kompetanser og ferdigheter var betydelig vanskeligere å endre på. Dernest virket det også som at informantene knyttet sin forståelsen av personlighet til nivået av motivasjon og betydningen av omstendigheter. I så tilknytning, fremstod det som at informantene var særlig opptatt av å få formidlet hvordan deres personlighetsforståelse ble utarbeidet i et kontekstuellet samspill; hvor de som rekrutterere, gjerne ville være nødt til å jobbe seg forbi kandidaters fasade for å få det reelle bildet av kandidatens personlighet.

Sist, men ikke minst, virket det som at informantene så på personlighet som av stor verdi for om kandidater ville lyktes i en stilling eller ikke. Særlig ble det fremhevet en forståelse av personlighet som et avgjørende aspekt for kandidaters fremtidig jobbprestasjon, og en viktig faktor for om kandidater ville passe inn i arbeidsmiljøet eller ikke.

#### *Metode- og testbruk*

Informantene virket til å være enige i at god metodebruk kunne bidra til mer pålitelige og objektive personlighetsvurderinger, samt at man ikke kunne sette sin lid til ett enkelt metodeverktøy alene. Analysen viser blant annet at det forekom en enighet om at

testresultatene fra en personlighetstest kunne gi informantene en følelse av trygghet, men at testskårene i seg selv (på bakgrunn av tilknyttede feilkilder) ikke var å anse som fasitsvar på kandidaters personlighet. Derav virket det også som at informantene benyttet seg av flere seleksjonsmetoder basert på et ønske om å få frem flere sider ved kandidatens personlighet, samt fjerne egen usikkerhet ved å øke rekrutteringsprosessens prediktive validitet. Samtidig viser resultatene at informantene også la vekt på at man var nødt til å være oppmerksom på den betydningen man tilskrev personlighetstrekk, og at man derav også var nødt til å være innforstått med betydningen av ens egen subjektivitet og metodenes svakheter.

### ***Rollebevissthet***

Det fremkommer av informantenes uttalelser en betydelig selvtro når det kom til å være bevisst ens egne roller i rekrutterings- og seleksjonsprosessen, men at selv de kunne begå «menneskelige feil». Først og fremst virket det til å være en felles forståelse blant informantene, om at de i sin vurderingsposisjon, hadde en direkte makt til å styre kandidatens progresjonen i rekrutteringsprosessen. Basert på deres uttalelser fremstod denne myndigheten som svært viktig å være klar over, ettersom at det kunne oppstå en uheldig maktbalanse dersom man lot subjektive påvirkningsfaktorer styre prosessen. I tillegg kom det frem at informantene også erkjente en litt mer indirekte makt når det kom til lederens/kundens endelige beslutningstaking; blant annet i form av hvordan personlighet kunne komme til å bli vektlagt. I denne sammenheng fremstod det også som at informantene ønsket å ha en posisjon som kvalitetssikrer/rådgiver, slik at de kunne bidra til at personlighet ble tilskrevet det de mente var en korrekt forståelse og verdi i den avsluttende beslutningsfasen.

### ***Tilnærming til fallgruver***

Informantene virket til å være veldig opptatt av at deres prosesser og vurderinger skulle være så objektive som mulig, og anså sine egne ferdigheter til å opprettholde den objektive distansen som grunnlaget for at de fikk ansvaret for den jobben de utførte. I sin tilnærming til fallgruver virket det også som at informantene særlig vektla betydningen av å være lest opp på feilkilder, bevist sine egne biaser, samt åpen for at egne antagelser og forventninger ikke alltid ville være korrekte. Når det er sagt så fremstod det ikke som at informantene ønsket å legge skjul på hvor vanskelig det var å unngå enhver form for subjektivitet; uansett hvor mange steg de tok for å gjøre sine kandidatvurderinger så objektive som mulig. Ifølge informantene, ville for eksempel kandidaters utstråling og atferd uansett føre til at man gjorde seg opp subjektive tanker og følelser, og derav argumenterte de for at

feilvurderinger først og fremst skjedde fordi det både var mennesker som vurderte og som ble vurdert.

### ***Vurdering av egne ferdigheter***

Når informantene ble bedt om å ta stilling til egne vurderingsferdigheter, virket det til å eksistere to grupper i informantutvalget. Omtrent halvparten av informantene gav uttrykk for at de følte seg veldig trygge på egne ferdigheter til å vurdere kandidaters personlighet, og gav sterkere uttrykk for en tro på at deres vurderinger i de fleste tilfeller var så gode som overhode mulig. For den andre halvdel av informantutvalget virket det derimot til å eksistere mer skepsis og usikkerhet knyttet til egne vurderingsferdigheter. Denne gruppen gav sterkere uttrykk for at personlighet var vanskelig å forholde seg til; noe som fremstod som særlig tydelig i informantenes uttalelser knyttet til vektleggingen av egen erfaring og metodebruk. Når det kom til å oppdage og se konsekvensene av fallgruver, gav samtlige informantene riktignok et uttrykk for at de så på seg selv som flinkere enn sine ledere/kunder. Derav fremstod deres tillit til egne vurderingsferdigheter, også å være bygget på en antagelse om at andre aktører i rekrutterings- og seleksjonsprosessen hadde en større tilbøyelighet mot det subjektive enn dem selv.

### **Diskusjon av funn opp mot det teoretiske rammeverket**

Med utgangspunkt i det teoretiske rammeverket som ble presentert tidligere i oppgaven, vil jeg nå diskutere betydningen av funnene fra den tematiske analysen. Først vil jeg diskutere informantenes uttalelser i forhold til spørsmålet om hvordan norske rekrutterere (i privat sektor) forstår seg på personlighet. Hertil vil det i hovedsak tas utgangspunkt i temaet *personlighetsforståelse*, men også inkorporeres aspekter ved de resterende fire temaene. Deretter vil jeg gå nærmere inn på hvordan norske rekrutterere (i privat sektor) forholder seg til personlighet i sine rekrutterings- og seleksjonsprosesser (som besvarer andre del av problemstilling), før jeg avslutter diskusjonen av funn med en mer generell diskusjon av informantenes tilnærmingen til egen objektivitet.

### ***Hvordan forstår norske rekrutterere seg på personlighet?***

Som presentert innledningsvis i det teoretiske rammeverket, har personlighetsfokuset i rekrutterings- og seleksjonssammenheng hovedsakelig tatt utgangspunkt i trekkparadigme (se Saksvik-Lehouillier & Hetland, 2015; Skorstad, 2015); hvorav mye fokus har blitt viet til å se på sammenhengen mellom personlighetstrekk og fremtidig jobbprestasjon (e.g., Barrick & Mount, 1991; Barrick et al., 2001; Barrick et al., 2002; He et al., 2019; Hurtz & Donovan, 2000; Salgado, 1997; Schmidt & Hunter, 1998; Tett et al., 1994). Basert på informantenes

uttalelser, ser det ut til at norske rekrutterere (innen privat sektor) støtter seg til slik forskning, og at mye av personlighetsforståelsen deres bygger på det trekkteoretiske domenet av personlighetspsykologien. Det skal nevnes at det, basert på noen enkelte uttalelser, kunne virke som at noen av informantene ikke hadde en helt klar forståelse av skillet mellom personlighetstrekk og personlighetstype, men generelt sett snakket informantene om personlighet på en måte som passet godt overens med hvordan McCrae og Costa definerer personlighet og personlighetstrekk (se McCrae, 2010; McCrae & Costa, 2008)

Gitt at samtlige informanter benyttet seg av personlighetstester som kan sies å være bygget på femfaktormodellen (FFM), var det riktignok ikke overaskende at informantene i denne oppgaven baserte sine personlighetsforståelser på det trekkteoretisk paradigme. De virket nemlig å være veldig opptatt av at deres prosesser skulle være bygget på faglige fundamenter, og ettersom at FFM anses for å være den trekkaksonomien med mest støtte og aksept (se Anderson et al., 2008; Engvik & Føllesdal, 2005; Wright, 2015), er det forståelig at deres personlighetsforståelse ble formet der etter.

Ut over en forståelse av at personlighet var noe iboende og naturlig, hadde informantene også en forståelse av personlighet som noe man vanskelig kunne gjøre endringer ved. Sett i relasjon til faglitteraturen på personlighetstrekk, gjenspeiles informantenes uttalelser i tidligere forskning; hvorav personlighetstrekk i hovedsak er fremstilt som å være relativt stabile over lengere tidsperioder (e.g., McCrae & Costa, 2008). Det skal riktignok understrekes at informantene ikke utelot muligheten for at personligheten kunne endres eller tilpasses, men at de forstod det som at det skulle veldig mye til for å endre på personlige tilbøyeligheter etter jobbkrav; særlig i sammenligning med for eksempel å endre på kompetanse- og ferdighetsnivå.

Når det er sagt, virket det derimot som at informantene hadde sine tvil til at den samme forståelsen for personlige tilbøyeligheter eksisterte i det viere norske næringsliv. Flere av informantene trakk nemlig frem at deres ledere eller kunder ofte kunne komme med selvmotsigende ønsker til personlige egenskaper; ønsker som kunne tolkes i retning av at de aktuelle kandidatene skulle inneha alle ønskelige personlighetstrekk. Disse uttalelsene stemmer godt overens med hvordan Iversen (2015) hevder at det kan bli veldig vanskelig å finne en aktuell person til jobben, dersom man stiller for mange og spesifikke krav til personlighet. Samtidig setter det søkelyset på hvordan informantene, i likhet med faglitteraturen (se McCrae & Costa, 2008), forholdt seg til personlighet som en sammensatt kombinasjon av ulike trekkendenser.

Flytter vi fokuset over til informantenes forståelse av enkelttrekk, er det ikke til å skjule at det fremstod en viss favorisering av de to trekkene ekstraversjon og planmessighet. Studier har, som tidligere nevnt, kunnet vise til at begge disse trekkene kan ha en positiv korrelasjon med fremtidig jobbprestasjon ved flere yrker (se Barrick & Mount, 1991; Barrick et al., 2001; Barrick et al., 2002; He et al., 2019; Hurtz & Donovan, 2000; Salgado, 1997; Schmidt & Hunter, 1998; Tett et al., 1994). Ut ifra uttalelsene til informantene virket det som at de hadde kjennskap til slike rapporterte sammenhenger. Derav er det kanskje ikke så merkelig at de hadde en viss preferanse for disse trekkene, ettersom at målet med deres rekrutteringsprosesser først og fremst var å finne kandidater som kom til å prestere i stillingene som de hadde utlyst. Noe som derimot er interessant å merke seg, er at informantene tilsynelatende ikke la skjul på at høyere skåre på mer samhandlingssøkende og sosialt rettede trekk, kunne ha en betydelig påvirkning på deres vurdering av en kandidats personlighet; selv om slike trekk ikke nødvendigvis var definert i kravspesifikasjonen. Hovedgrunnen til denne preferansen virket til å være basert på at kandidater som utviste slik atferd fremstod som både enklere å bli kjent og komme overens med. Dette er interessant fordi det gir muligheten til å trekke linjer mellom denne tilnærmingen til personlighet, og den preferansen for utadvendthet som har blitt rapportert innen rekruttering til det norske næringsliv (se Ording, 2018). Senere i diskusjonen vil jeg gå nærmere inn på hvordan slike subjektive vurderinger påvirker objektiviteten ved informantens personlighetsvurderinger. Samtidig er det viktig å se denne tilbøyeligheten mot det subjektive i sammenhengen med informantenes personlighetsforståelse. Informantenes syn på subjektivitet fremhever nemlig hvordan norske rekrutterere muligens vekter enkelte personlighetstrekk ulikt, selv om de uttaler at de skal forplikte seg til en tilnærmet lik, objektiv tilnærming til ethvert personlighetstrekk.

Et godt eksempel på hvordan informantene i denne studien forholdt seg ulikt til personlighetstrekk, er hvordan nevrotisismespekteret i hovedsak ble omtalt med en negativ konnotasjon. For selv om lave skårer på nevrotisisme har blitt fremhevet som positivt for fremtidig produktivitet og effektivitet på tvers av yrker (e.g., Barrick & Mount, 1991; Barrick et al., 2001; Barrick et al., 2002; He et al., 2019; Hurtz & Donovan, 2000; Salgado, 1997; Schmidt & Hunter, 1998; Tett et al., 1994), virket informantene å ha en preferanse for å snakke om trekket fra et negativt standpunkt. Fokuset virket nemlig å være rettet mot at høye skårer på nevrotisistiske trekk, var mindre ønskelige og forstått som potensielle hindre for prestasjon. Med andre ord fremstod det som at informantene forholdt seg til nevrotisismetrekket fra et motsatt utgangspunkt sammenlignet med skalaene for skårer på

ekstraversjon, planmessighet, åpenhet og medmenneskelighet; hvorav høye skårer i hovedsak ble ansett som positivt. Det var riktignok én informant som faktisk uttalte at høyere skårer på nevrotisisme kunne være positivt; da ved at en kandidat som er kritisk tenkende og litt utfordrende, gjerne var noe mange ville ha inn i en stilling. Det er utført lite forskning tilknyttet en slik forståelse av trekket, og selv om oppfatningen muligens kan stemme basert på en norsk normgruppe, står oppfatningen i strid med hva forskningslitteraturen til nå har kunnet vise til (e.g., Buzduga, 2018). Denne forståelsen kan derav argumenteres for å være basert på personlige antagelser heller enn forskningsutprøvde hypoteser.

Slike formeninger om personlighetstrekk, som er bygget på ens egne subjektive forståelser og preferanser, er også interessante med tanke på at informantene generelt sett formidlet at de var opptatt av ikke å gå i fellen for å være naive i sine trekkforståelser. Som nevnt i det teoretiske rammeverket, har for eksempel Martinsen og Glasø (2014) argumentert for at ledere som opplever mer tvil og bekymring som et resultat av høyere nevrotisismeskårer, også kan være dyktige og kloke ledere; ettersom at de er mer ydmyke og opptrer mindre skråsikre. En mulig forklaring for den tidligere nevnte informantens syn på nevrotisisme kan, i så tilknytning, sees på som at informanten ønsket å være åpen for at det kunne være flere positive sider også ved høye nevrotisismeskårer.

Når det er sagt, så skal det påpekes at et stort flertall av informantene gav uttrykk for at de var åpne for at høye skårer på ekstraversjon ikke nødvendigvis var utelukkende positivt. Ved blant annet å argumentere for at ekstraversjon (i form av selvmarkering) kunne være hemmende for analytisk tenkning. Sett i sammenheng med uttalelser som at personlighetstestene ikke tok hensyn til talent-overslag-modellen (se Ofman, 2001), er det derav mulig å anta at norske rekrutterere muligens har en forståelse av sammenhengen mellom personlighetstrekk og jobbprestasjon som et mer kurvelineært forhold; slik hevdet av blant andre Arthur et al., (2001), Carter et al., (2014), Le et al., (2011) og Uppal (2017). Det er selvfølgelig behov for mer forskning på nettopp dette dersom man skal kunne trekke noen særlig valide slutninger angående en slik felles forholds-forståelse, men det er uansett spennende å se tegn til at norsk rekrutteringspraksis støtter opp under et fremvoksende domene ved forskningen på personlighet og jobbprestasjon.

Et forskningsfelt som det derimot er forsket mer på, og som informantene også virket til å støtte seg til i sine personlighetsforståelser, er hvordan situasjonsbetingede faktorer kan påvirke personlighetsutfoldelse. Samtlige informanter virket blant annet å være svært opptatt av at kandidaten måtte ha en ro rundt seg når han/hun gjennomførte personlighetstesten, dette fordi omstendighetene rundt testtakingen kunne påvirke gyldigheten ved testresultatene. Det

fremstod derav som at informantenes forståelse av personlighet kunne sees i lys av Tett og Burnett (2003) sin trekk-aktiveringsteori. Denne tilnærmingen til personlighetsutfoldelse fremstod også som å være synlig i informantenes uttalelser knyttet til jobbsøkers livssituasjon. Det virket nemlig som at informantene var klar over at kandidaten, som jobbsøker, kunne befinne seg i hva Tett og Brunett (2003) omtaler som «sterke» situasjoner. Som rekrutterer var man derav nødt til å anerkjenne, og ta hensyn til, at kandidaters naturlige personlighetstilbøyeligheter kunne bli hindret av at jobbsøkerrollen kunne være en ganske stressende og utfordrende situasjonen å befinne seg i. I tillegg ble det lagt frem at prosessene som de tok jobbsøkere igjennom før man kunne gi dem en jobb, også kunne være ganske pressende i seg selv. Gitt at flere informanter også poengterte at de prøvde å unngå for raske bedømmelser av kandidater uten først å ha tatt hensyn til omstendighetene, eksisterer det derfor et godt grunnlag for å hevde at norske rekrutterere forstår seg på personlighet som både noe iboende og situasjonsbetinget.

**Vektlegging.** Viktige aspekter ved hvordan informantene forstod seg på personlighet stod også frem i form av hvordan personlighet ble vektlagt i deres prosesser. Informantene virket til å være samstemte i sitt syn på personlighet som en avgjørende faktor for om en kandidat ville lykkes i en stilling; da særlig for om kandidaten ville lykkes over en lengre tidsperiode eller ikke. I tillegg virket det som at enkelte informanter også gav et uttrykk for at man godt kunne vektlegge personlige egenskaper på nærmere lik linje som formell kompetanse. Grunnlaget for denne tilnærmingen til vektlegging av personlighet, var tilsynelatende et resultat av at informantene, forstod seg på personlighet som en styrende faktor for et godt fungerende arbeidsmiljø.

Personlighet ble altså fremstilt som en nøkkelkomponent for å passe inn i en organisasjonskultur, og i så relasjon virket det som at en del av informantens personlighetsforståelse var bygget på sentrale komponenter ved forskningslitteraturen knyttet til kongruens mellom person og organisasjon (P-O) (se Arthur et al., 2006; Barrick & Parks-Leduc, 2019; Edwards & Cable, 2009; Gardner et al., 2012; Kristof-Brown, 2000; Kristof-brown et al., 2005; Nolan et al., 2016; Ryan & Kristof-Brown, 2003; Verquer et al., 2003). Dette kom blant annet til syne ved at informantene, i likhet med for eksempel Gardner et al., (2012), argumenterte for at enkelte personligheter var mer forenelige med bestemte arbeidsmiljøer enn andre. I tillegg viste de til manglende kongruens mellom kandidatens personlighetstrekk og virksomhetens arbeidsmiljø, som en avgjørende komponent for turnover; noe som kan sees i sammenheng med resultatene presentert i de to metaanalysene til henholdsvis Kristof-brown et al., (2005) og Verquer et al., (2003).



En interessant synsvinkel som også bør tas med i denne sammenhengen, er hvordan det er mulig å trekke linjer mellom informantenes uttalelser og Roberts et al., (2007) sine argumenter angående motivasjon. Måten Roberts et al., (2007) legger frem motivasjon som en mulig årsaksfaktor for forskningslitteraturens rapporterte sammenheng mellom personlighet og jobbprestasjon, virket nemlig å være en forståelse som gikk igjen i informantenes uttalelser. For slik enkelte av informantene legger frem motivasjonen som et trumfkort og en indikator for fremtidig jobbatferd, stemmer tilsynelatende godt overens med hvordan Roberts et al., (2007) argumenterer for at jobbsøkeren gjerne motiveres til å finne en stilling som passer overens med ens egen personlighet. Til dette argumentet skal det riktignok legges til at skillet mellom hva som er motivasjon og hva som er personlighet, kan sies å være uklart ettersom at begge er et mål på indre faktorer ved individet (Skorstad, 2015).

Selv om forskningslitteraturen har kunnet vises til at P-O kan være en viktig komponent for jobbprestasjon (se Barrick & Parks-Leduc, 2019), er det viktig å huske på at subjektive vurderinger av kongruens er utsatt for å bli påvirket av subjektive biaser; og derav føre til feilaktige vurderinger (se Arthur et al., 2006). Dette er noe vi også kan få et innblikk i gjennom informantenes uttalelser. For som vist i undertemaet «*Synspunkter på hvordan personlighet burde vektlegges i rekrutteringsprosessen*», virket enkelte informanter å være tydelige på at: De gangene de bommet i sine ansettelse, så skyldes det en feilvurdering av kandidatens personlige egnethet (basert på en vurdering av P-O). Det er altså, som fremhevet av Rogstad og Sterri (2018), grunn til å tro at informantene tidvis ville gjøre feilaktige valg ved å selekere vekk kandidater basert på subjektive og mindre fordelaktige vurderinger av P-O.

Gitt at informantene meddelte et syn på det å passe inn som kronen på verket deres, så er det passelig å runde av denne diskusjonsdelen ved å fremheve at også subjektive formeninger om kongruens virker til å være en viktig komponent ved flere rekruttereres personlighetsforståelse. Det å ha alle formelle forutsetninger for å lykkes, fremstod nemlig ikke som viktigere enn at kandidaten evnet å passe inn i organisasjonens kultur. Derav virket forståelsen av personlighet til også å være sterkt koblet til en forståelse av personlig egnethet, selv om personlig egnethet er vist å være et konsept som det er svært vanskelig å definere (se Rogstad & Sterri, 2018; Sogn & Aronsen, 2017).

### ***Hvordan forholder norske rekrutterere seg til personlighet?***

Som diskusjonen over henter til, så virket det som at informantenes forståelse av personlighet også var formet etter hvordan de forholdt seg til personlighet i sine vurderingsprosesser. Den påfølgende diskusjonen vil derav rettes mot informantenes

metodiske tilnærming til vurdering av personlighet. Diskusjonen struktureres etter den rekkefølgen som metodeverktøyene ble presentert i, i det teoretiske rammeverket, og sentrerer rundt informantenes objektivitetstilnærming; som ut ifra analysens resultater fremstod som et sentralt fokuspunkt for informantenes syn på både metodebruk, fallgruver, egne roller og ferdigheter.

**Tilnærming til personlighet i jobbanalysen.** Skal vi tro Tett og Christiansen (2007), burde man heller se på sammenhengen mellom personlighet og jobbprestasjon ut ifra spesifikke undertrekk, heller enn basert på overordnede faktorskårer. I denne studien ble ikke informantene stilt noen spørsmål som direkte omhandlet deres syn på den teoretiske sammenhengen mellom personlighet og jobbprestasjon. Ut ifra svarene på spørsmålene knyttet til jobbanalysen, kan det derimot virke som at informantene hadde en tilnærming til defineringen av personlige egenskaper som stemte overens med Tett og Christiansen (2007) sitt argument.

Grunnlaget for den spesifikke defineringen i kravspesifikasjonen, virket til å være basert på tanken om at senere personlighetsvurderinger ble mer objektive dersom de kunne forhold seg til klart definerte personlige egenskaper. En slik oppfatning har støtte i forskningslitteraturen, ved blant annet at grundige jobbanalyser fører til økt bevissthet for hva som er viktig for en stilling (Morgeson & Dierdorff, 2011). Samtidig er det interessant å fremheve hvordan en av informantene uttalte at man ikke kunne se på kravspesifikasjonen som bestående av rent objektive krav heller, ettersom at også den i utgangspunktet var bygget på subjektive oppfatninger og formeninger. Selv om det kun var én informant som ytret en slik objektivitetsoppfatning knyttet til jobbanalysen, så har en slik formening også kommet til syne i andre masteroppgaveprosjekter som baserer seg på lignende informantutvalg (e.g., Mathisen, 2019). Dermed er det grunnlag for å tro at flere norske rekrutterere støtter seg til en slik formening, selv om det ikke kan bekreftes basert på resultatene denne studien alene.

I uttalelsen spesifiserte informanten også at det ideelle hadde vært å teste seg frem til hvilke egenskaper som var best for et spesifikt yrke, for deretter å måle søkende kandidater opp mot disse egenskapene. En slik tilnærming til jobbanalyse er ganske så lik den amerikanske tradisjonen, og kan hinte til et ønske om tilgang på et verktøy lignende O\*NET. Om denne tilnærmingen til personlighet i jobbanalysen er basert på informantens kjennskap til eksisterende faglitteratur eller ikke, er vanskelig å si med sikkerhet. Uansett vil jeg argumentere for at det er et behov for utforskning når det kommer til betydningen av subjektivitet i norsk jobbanalysesammenheng. For basert på informantenes uttalelser, virker norske rekrutterere først og fremst å støtte seg til kvalitative metoder som intervjuer og

observasjoner i sine jobbanalyser; metoder som per dags dato har fått svært lite fokus innen forskningslitteraturen på jobbanalyser (Morgeson & Dierdorff, 2011).

Det er også interessant å høre hvordan flere av informantene syntes at det var veldig vanskelig å definere personlighet i jobbanalysen; da særlig ved at skillet mellom hva som er en kompetanse, en ferdighet eller en egenskap tidvis kunne oppleves som et sammensurium ifølge informantene. Fra et overordnet perspektiv, er det grunn til å tro at dette kan skyldes at personlighet kan defineres på mange ulike måter, og ut ifra flere ulike forskningsperspektiv. Tilstedeværelsen av ulike personlighetsforståelser vil naturligvis også gjøre prosessen mer subjektiv, ettersom at det blir vanskeligere å definere hva som skal være det objektive grunnlaget. Dette er noe man også kan se i informantenes uttalelser; hvor det i likhet med Iversen (2015) argumenteres for at ledere/kunder gjerne gjør defineringsprosessen vanskeligere ved at de er for spesifikke eller ønsker seg litt av alt når det kommer til ønskede personlige egenskaper.

Tar man utgangspunkt i RAM-modellens fire steg for treffsikre personlighetsvurderinger (som er presentert øverst på side 17) (Funder, 1995), kan vi også se hvordan det potensielt sett kan bli en særlig utfordrende prosess for rekrutterere å forholde seg til personlig egnethet dersom lederen/kunden ikke får formidlet relevant personlighetsinformasjon på en slik måte at rekruttereren forstår seg på og får benyttet informasjonen korrekt. Kanskje var det en slik forståelse som underbygget informantenes fokus på informasjonsutveksling i jobbanalysen, og grunnlaget for hvorfor de la mye arbeid i å skape en felles forståelse av personlighet mellom seg og sine informanter? Ut ifra uttalelsene virket det nemlig ikke som at de var spesielt redde for å utfordre kunden/lederen dersom de følte seg usikre på deres ønsker og krav til personlige egenskaper, samtidig som at de uttalte at de heller ikke så seg for god til ikke å kunne la sin egen forståelse av personlighet bli utfordret.

Fra hva jeg kan se, har det ikke blitt gjort noen studier på de potensielle ringvirkningene av å ha to eller flere ulike personlighetsforståelser i en og samme kravspesifikasjon, men antageligvis er de nok ganske destruktive. Dersom det skulle vise seg å være en vanlig trend ved norsk rekrutteringspraksis (at man går videre med kravspesifikasjoner basert på ulike personlighetsdefineringer mellom rekrutterer og leder/kunde), så vil jeg derav argumentere for at de påfølgende personlighetsvurderingene antageligvis vil komme til å bli påvirket av irrelevante og subjektive inntrykk. Med andre ord vil vurderingsgrunnlaget bli mindre valid (Skorstad, 2015).

**Tilnærming til personlighet basert på søknaden.** Informantene gav uttrykk for at de generelt sett ikke følte at de kunne gjøre en vurdering av personlighet basert på en søknadstekst alene; en forståelse som får støtte av internasjonal forskning (e.g., Burns et al., 2014; Cole et al., 2009). Dertil la de også vekt på at subjektive antagelser, basert på søknadsteksten alene, ville være betydelige feilkilder for vurderinger av kandidaters personlighet.

Som henvist til i det teoretiske rammeverket, er det vist at rekruttereres antagelser knyttet til kandidaters personlighet, basert på deres søknad, er av stor betydning for vurderingen av en kandidats ansettelsesbarheten (e.g., Burns et al., 2014; Cole et al., 2009), samt at praksis basert på ubekreftede antagelser vil kunne skape mangelfulle rekrutteringsprosesser (se Cole et al., 2009, 2005). Basert på slik kunnskap, er det forståelig at informantene var særlig opptatt av å gi uttrykk for at egne forventninger til en kandidats personlighet ikke alltid ville stemme. Informantene virket derav til å ha en forståelse for at de lett kunne bli påvirket av sine subjektive personlighetsantagelser ved vurderingen av en søknad, og at de hadde en ubeleilig makt til å påvirke prosessen videre dersom de støttet seg for mye til sine ubekreftede antagelser. Resultatene fra analysen kunne også tolkes i retning av at informantene var klar over de vanligste feilantagelsene ved vurderinger av søknadstekster; som for eksempel at det er lett å gå i fellen for å vurdere skrivefeil som relatert til lavere planmessighet (Burns et al., 2014). Det kreves riktignok betydelig mye mer innsikt inn i hvordan norske rekrutterere gjør vurderinger basert på søknadsinformasjon, dersom man skal kunne si noe konkret om prevalensen av subjektive antagelser i rekruttereres personlighetsvurderinger. Slik innsikt er også av stor betydning ettersom at rekrutterere, i sin «portvaktrolle» for innledende ansettelsesprosedyrer, sitter i en maktposisjon hvor inntrykk fra en søknad kan gi søkeren muligheten til et intervju eller stoppe søkerens videre progresjon i prosessen (Rogstad & Sterri, 2018).

**Tilnærming til personlighet i jobbintervjuet.** Jobbintervjuet fremstod som en veldig viktig metode for innhentning og vurdering av personlighetsinformasjon. I intervjusettingen kunne informantene få tak på personlighetsinformasjon ved å stille spørsmål angående hvilke situasjoner som kandidaten hadde vært i tidligere, og høre hvordan han/hun hadde opplevd disse situasjonene. Interessant nok ble det samtidig ikke lagt skjul på at ens egne subjektive tanker og følelser også kunne påvirke intervjuprosessen; hvortil en god grad av struktur ble fremstilt som avgjørende for å unngå for mye vekting av magefølelsen.

Strukturerte atferdsbaserte intervjuer har, som nevnt, blitt hevet frem som den mest treffsikre intervjuformen med tanke på predikering av jobbprestasjon (Klehe & Latham, 2006;

Taylor & Small, 2002), og anses gjerne som et nyttig verktøy for å få innsyn i kandidatens typiske føle, tenke og handlingsmønstre (Iversen, 2015). Samtidig har forskning innen feltet for personlighetsvurdering, vise til resultater som tyder på at strukturerte jobbintervjuer ikke er fullt så gode når det kommer til å gi mål på kandidaters personlighet (Roth et al., 2005; Van Iddekinge et al., 2004, 2005). Informantene i denne studien virket til å ha en god del tiltro til sine intervjuprosesser, og gav uttrykk for at deres struktur gjorde det mulig å skape et samspill hvor nyttig informasjon om kandidaters personlighet kunne komme til syne. Samtidig ble det lagt vekt på at det var umulig å ikke la seg påvirke av andre menneskers utstråling og atferd, uansett hvor strukturert man måtte være. Derav fremstod subjektivitet i intervjusettingen som en viktig del av maktspillet de utøvde som rekrutterere. Basert på uttalelsene kunne nemlig subjektivitet trekkes frem som en betydelig risikofaktor for uheldig myndighetsbruk, ettersom at intervjuets progresjon kunne bli styrt av feilkilder som førsteinntrykket og likhetseffekter; som heller var basert på egne interesser og preferanser, framfor jobbanalysens definerte krav og ønsker.

Samtidig som informantene så på intervjuet som preget av potensielle fallgruver, ble jobbintervjuet omtalt som en gylden mulighet til få frem ny verdifull informasjon. Satt i relasjon til Rogstad og Sterri (2018) sine argumenter om at personlige egenskaper oftest er forbeholdt backstage hos kandidaten, virket det også som at informantene forholdt seg til jobbintervjuet som en setting hvor de skulle «grave» frem personlighetsinformasjon som lå bak kandidatens fasade. For ved å stille utfordrende spørsmål som la litt press på kandidaten, eller som satt tilgjengelig informasjon litt på spissen, virket et av målene ved intervjuet å være avdekking av personlighetssider; sider som ellers lå skjult bak kandidatens ønske om å presentere seg selv på best mulig vis. Hertil kan det riktignok argumenteres for at en slik tilnærming ikke fremstår som spesielt strukturert, og at informantene derav egentlig ikke var helt tro til det strukturerte og atferdsbaserte intervjuformatet som de uttalte at de brukte. Gitt at vektning av intuisjon ved vurdering av personlighet er vist å være av relativt høy prevalens (Miles & Sadler-Smith, 2014), og at korrelasjonene mellom personlighetsmålinger basert på strukturerte, atferdsbaserte intervju og selv-rapporterte målinger kan argumenteres for å være relativt lave (e.g., Roth et al., 2005), er det derav et behov for utforskning av hva rekrutterere legger i «utgraving» av personlighet.

Tidligere forskning har kunnet vise til resultater som tyder på at rekrutterere til en viss grad kan gjøre korrekte vurderinger av kandidaters personlighetstrekk i en intervjusetting (e.g., Barrick et al., 2000; Roth et al., 2005), og det finnes flere argumenter for at en intervjuer kan gjøre valide vurderinger av personlighet ved hjelp av mer strukturerte intervjuprosesser (se

Levashina et al., 2014). Samtidig har det også blitt hevdet at vurderinger av jobbrelevante personlighetstrekk blir bedre dersom rekrutterere benytter seg av en mer frittflytende intervju tilnærming (se Blackman, 2002; Huffcutt, 2011). Derav er det altså vanskelig å si noe konkret om verken gyldigheten og påliteligheten ved rekrutteres personlighetsvurderinger basert på jobbintervjuet. Skal vi tro trekk-aktiveringsteorien er det kanskje også naivt å tro at rekrutterere, ved å presse kandidaten, lettere vil bli tillatt innsyn i de sider som kandidaten ikke ønsker å fremvise. En stressende intervjusituasjon setter nok muligens begrensninger ved trekk-aktiverings-potensialet, og kandidater er nok heller ikke så villige til å meddele informasjon som de tror vil minske deres sjanser heller (cf. Rosen & Tesser, 1970). Dertil er det interessant å trekke frem at informantene forholdt seg til intervjusituasjonen som en situasjon kandidaten kunne trene seg til å bli god i, og at enkelte kandidater derav kunne snakke seg ut av det meste de ble spurt om. En slik tilnærming gir mening, sett i lys av at tidligere forskning for eksempel har argumentert for at selekteringsvalg er mer opp til hvordan den søkende kandidaten aktivt viser seg frem, heller enn nivået på arbeidsgivers ferdigheter til å vurdere kandidatens personlige egnethet (Rogstad & Sterri, 2018; Van Iddekinge et al., 2004).

Per dags dato er det altså ikke et enkelt svar på hvordan rekrutterere best bør forholde seg til personlighet i intervjuet, samt hvordan de burde gå frem for å innhente relevant personlighetsinformasjon i en intervju setting. Når analysens resultater, i likhet med forskningslitteraturen, fremhever at det også kan være en betydelig varians i hvordan rekrutterere forholder seg til personlighetsvurderinger (Caldwell & Burger, 1998; Van Dam, 2003), så burde det ikke være overraskende at det er mange variabler som skal utforskes før man kan dra slutninger rundt beste praksis for vurdering av personlighet i jobbintervjuet.

**Tilnærming til personlighetstesten.** Generelt sett gav informantene et tydelig uttrykk for at personlighetstesten var et veldig viktig verktøy dersom man ønsket å gjøre rekrutteringsprosesser objektive. Heller enn å bare støtte seg til egne ferdigheter ved evaluering av personlighet i intervjuet, rapporterte informantene at personlighetstesten gav dem en trygghet om at de hadde noen faktisk mål på kandidaters personlighet. Samtidig viser resultatene av analysen tydelig, at informantene ikke forholdt seg til testresultatene som fasitsvar på kandidatens personlighet. Dette er interessant fordi det fremhever en forståelse for at personlighetstesten ikke var hundre prosent valid den heller.

Som tidligere fremhevet har gyldigheten ved personlighetstesting i seleksjonssammenheng blitt mye omdiskutert (se Morgeson et al., 2007a, 2007b; Ones et al., 2007; Tett & Christiansen, 2007). Ut ifra informantenes uttalelser, kunne det virke som at

informantene først og fremst forholdt seg til personlighetstesten som et valid verktøy dersom den ble benyttet i samspill med andre seleksjonsverktøy. På denne måten fremstod det som at informantene hadde et syn på personlighetstestens validitet, som var noe forenelig med Morgeson et al., (2007b, 2007a) sitt argumentert om at personlighetstesten bare er av nytteverdi dersom den benyttes i kombinasjon med en evnetest. Samtidig la ikke informantene skjul på at kandidatens selvrapporing gav dem ytterligere verdifull informasjon; informasjon som kunne være mer pålitelig enn de vurderingene de selv hadde gjort seg i intervjuet. I så form virket det som at informantenes tilnærming til personlighetstesten også støttet seg til Ones et al., (2007) og Tett og Christiansen (2007) sine argumenter; hvortil personlighetstesters resultater i seg selv kan være nokså valide dersom testene brukes riktig og tolkes korrekt.

Når det er sagt så var det mest fremtredende ved informantenes uttalelser at ingen kandidater måtte ryke ut etter testen, ettersom at man ikke skulle lese av resultatene som «*sånn er du*». Hvis kandidaten ikke hadde de beste skårene, skulle kandidaten eventuelt heller ryke ut etter det påfølgende intervjuet. Informantene virket derav ikke (som fremhevet i resultatkapittelet), å forholde seg til testskårene som sluttresultater på personlighetstesten. De tenderte heller mot å forholde seg til testskårene som et utgangspunkt for en samtale, og gjorde derav sine personlighetsvurderinger basert på kandidatens svar i tilbakemeldingssamtalen. Tidligere masteroppgaver, med lignende informantutvalg, har også kunnet rapportere om tilsvarende tendenser (se Haugerud, 2020; Præsteng, 2010; Rodvang, 2019), så dette funnet burde kanskje ikke være så overaskende. Samtidig er det interessant å se at flere rekrutterere foretrekker å gjøre prediksjoner på bakgrunn av mer subjektive samtaler, framfor å sette sin lid til den prediktive validiteten som testverktøyet er designet for å gi.

I så sammenheng er det også interessant å høre at informantene tilskrev manglende gyldighet ved personlighetstesting som et resultat av testverktøyets tilknyttede feilkilder. For selv om personlighetstesting er utsatt for svarstilpassning (se Morgeson et al., 2007a, 2007b; Rothstein & Goffin, 2006; Roulin & Krings, 2020), så er det flere studier som har presentert fremgangsmåter som kan bidra til å minimere slik atferd; både i form av tiltak fra rekruttereres side (e.g., Saksvik-Lehouillier et al., 2020) og i form av metodiske tiltak (e.g., O'Neill et al., 2017). Vel så mye av svakheten ved personlighetstesting ligger nok derimot i hvordan resultatene blir forstått og rapportert av rekruttereren. Når det da blir formidlet utsagn i retning av at man ikke trenger å tolke kandidaters personlighet dersom kandidaten aksepterer

det som han/hun blir fortalt, så er det derfor mulig å trekke linjer til for eksempel den tidligere presenterte barnum-effekten.

Ut ifra funnene fra den tematisk analysen blir det riktignok feil å trekke slutninger om at det eksisterte en betydelig prevalens av barnum-effekten i informantenes prosesser; det har ikke analysen nok data til å si noe om. Det som derimot fremstod som en betydelig potensiell feilkilde til vurdering av personlighet, var vekting av intuisjon basert på erfaring. Det virket nemlig som at flere informanter vurderte sine egne vurderingsferdigheter som gode nok til at de ikke behøvde å bruke personlighetstester. Flere års erfaring er derimot ikke nødvendigvis en garanti for at vurderingene som tas er av et faglig høyt nivå (Skorstad, 2015), og flere uttalelser virket til å lede i retningen av at personlighetstestens resultater i første rekke kanskje ble bruk i et forsøk på å bekrefte innholdsvaliditeten til ens egne subjektive vurderinger; framfor som objektive mål på kandidaters personlighet. Det skal riktignok sies at slike uttalelser var i mindretall og at personlighetstesting, generelt sett, ble omtalt som en mer objektiv prosess hvor man brukte det beste verktøyet man hadde tilgjengelig for å hente inn og vurdere personlighetsinformasjon. Grunnen til at det er uttalelsene som var i mindretall som legges mest vekt på her er derimot fordi innholdet, etter min mening, er av betydelig interesse for forskning på gyldigheten ved rekruttereres vurderinger. For dersom flere norske rekrutterere vurderer resultatene av personlighetstesting fra et eget subjektivt grunnlag, er det grunn til å tro at deres prosesser mister tilleggsvaliditeten som personlighetstesten fanger opp (se Schmidt & Hunter, 1998); hvortil de derav også risikerer å ende opp med og ta avgjørelser basert på mindre objektive grunnlag, utsatt for langt flere fallgruver.

**Tilnærming til personlighet i jobbsimuleringen.** Ifølge Ones et al., (2007) vil personlighetsvurderinger som baseres på både selvrapporing og observasjonsskårer ha en stor grad av gyldighet. Dertil viser resultatene, at flere informanter gav uttrykk for at formålet med deres bruk av jobbsimuleringer nettopp var å øke gyldigheten ved deres personlighetsvurdering. Ved hjelp av tilpassede jobbsimuleringer fikk de nemlig muligheten til å undersøke hvordan kandidatene evnet å stå i relevante arbeidssituasjoner. Derav kunne de også sammenligne hvordan skårene på spesifikke egenskaper fra personlighetstesten, kom til syne i en praktisk rettet setting.

Sånn sett virket det også som at informantene hadde stor tiltro til sine ferdigheter for observering av atferd; noe de kanskje har rett i dersom forskningen på validiteten til observatørskårer er korrekt. Som nevnt har forskningsresultater nemlig vist til at observatørskårer, sammenlignet med selvrapporing, har høyere validitet når det kommer til å predikere prestasjon (Oh et al., 2011); for eksempel ved at observatørskårer kan fange opp



informasjon om et individs personlighet som enten bevisst eller ubevisst ikke meddeles via selvrapporing (Vazire & Mehl, 2008). Slik forskning stemmer også tilsynelatende godt med hvordan informantene så på observasjonene i jobbsimuleringen som mer valide enn svarene som ble avgitt i intervjuet eller personlighetstesten. Ifølge informantene var det nemlig ikke mulig å være like godt forberedt på den stressituasjonen som jobbsimuleringen la til rette for. En slik tilnærming til jobbsimulering virker også å få støtte fra Speer et al., (2015), som argumenterte for at kandidater blir litt mindre bevisste den atferden de utviser i simuleringssituasjoner fordi de ikke kan benytte tilsvarende inntrykkskontroll som ved personlighetstesting.

En forutsetning for at den helhetlige personlighetsvurderingens validitet skal øke, er derimot at rekrutterere vet hva de skal se etter når de forholder seg til personlighet i en jobbsimulering. Ifølge Speer et al., (2015) er treffsikkerheten til rekruttereres observasjoner av personlighetstrekk nemlig avhengig av at simuleringssituasjonen tillater kandidaten å utvise relevant trekkrelatert atferd. Basert på uttalelser i retning av at ekstraversjon fort kunne bli hemmende for løsning av en analytisk case-oppgave, er det en mulighet for at informantene hadde en viss forståelse av trekk-aktiverings-potensial som et viktig aspekt ved simuleringssituasjonen.

Når det er sagt så ble ikke informantene i denne studien stilt spesifikke spørsmål angående deres bruk av jobbsimuleringer. Derav kan jeg ikke si noe konkret og spesifikt om hvordan informantene definerte personlige egenskaper i en jobbsimuleringssammenheng. Hvis jeg gjorde det, ville jeg risikert å tolke innholdet i informantenes uttalelser i en retning som var mer fortolkende og subjektiv, enn tro til den mening som informantene forsøkte å uttrykke. Samtidig er det interessant at informantene valgte å trekke frem nytteverdien som jobbsimuleringer hadde for deres personlighetsvurderinger, selv uten å bli stilt direkte spørsmål om dette. Gitt at det også eksisterer veldig lite forskning som har sett på jobbsimuleringers betydning for personlighetsvurderinger (særlig i norsk sammenheng), så har forskning på personellseleksjon et stort potensiale for å finne/avdekke svært relevante sammenhenger; sammenhenger som kan få stor betydning for hvordan fremtidig rekruttering og seleksjon vil praktiseres.

**Tilnærming til personlighet i referanseintervjuet.** Sist, men ikke minst, viser resultatene av analysen at informantene også gjorde vurderinger av personlighet i referanseintervjuet. Metoden ble hevet frem som en «syretest» av den informasjonen som hadde blitt samlet inn i løpet av rekrutteringsprosessen, og informantene gav et uttrykk for at referanseintervjuet var særlig viktig for oppklaring av usikkerhet. En slik tilnærming er også

fremhevet i Iversen (2015), og gitt informantenes uttalelser, kan det virke som at kontrollsjekking av informasjon i referanseintervjuet er en veldig viktig del av norske rekruttereres vurdering av personlighet.

Det er samtidig blitt argumentert for at referansene til en kandidat ofte vil unnlate å si noe negativt om kandidaten (Iversen, 2015), og at det derfor kan bli vanskelig å få bekreftet negative inntrykk eller skårer som eventuelt har blitt målt i løpet av prosessen (Schmidt et al., 2016). I denne sammenheng er det riktignok også relevant å trekke frem at overvurdering av negativ informasjon er vist å være en potensiell fallgrube i en intervjusetting (Iversen, 2015; Skorstad, 2015). For gitt at informasjonen som blir formidlet angående kandidaten i hovedsak er positiv, så er det mulig at eventuell negativ informasjon fra referanse giver vil få et større fokus fordi man blir mer opptatt av avviket enn det konsistente (se Sutton & Douglas, 2013, s.138). Med tanke på vektning av informasjon om personlighet var informantene tydelige på at man måtte være varsom i sin vurdering av uønsket informasjon. Samtidig gir særlig sitatene på side 46 (fra temaet *metode- og testbruk*) et klart bilde på hvordan et uønsket mål på personlighet tidligere i prosessen, ville kunne forme store deler av den videre prosessen. Det siste sitatet fremhever også hvordan en informants subjektive følelser kan være en styrende faktor for progresjonen til en rekrutteringsprosess.

Andre uttalelser, som at man i referanseintervjuet boret etter svar på hvorfor man ikke likte en kandidat (selv om kandidaten skåret topp på alt han/hun skulle vurderes opp mot), bygger også oppunder en forståelse av at rekrutterere kan være vel så opptatt av å få bekreftet sine subjektive tanker i referanseintervjuet, som de er de definerte vurderingskriteriene. Hertil er det riktignok igjen viktig å påpeke at det ikke ble stilt noen spørsmål spesifikt rettet mot informantenes bruk av referanseintervjuet, og at datagrunnlaget for å trekke viere slutninger angående norske rekruttereres personlighetsvurderinger basert på referansebruk er meget begrenset i denne studien.

### ***Objektiviteten ved egne personlighetsvurderinger***

På tvers av informantenes uttalelser fremstod det som at rekrutterere har et tydelig mål om å utvikle objektive rekrutteringsprosesser. Ifølge informantene var det nettopp dette de hadde blitt hyret inn til eller tillagt ansvaret for å gjøre, og i så relasjon jobbet de hardt for å holde sine vurderinger så objektive som mulig. I sin essens innebar dette at kandidater ikke skulle bli tatt med videre i prosessen på bakgrunn av de var «kjempeåltreite», men heller som et resultat av at deres egenskaper og evner ble vurdert som objektivt gode nok til at de ville lykkes i stillingen. Samtidig viser analysens resultater at informantenes subjektivitet var en

betydelig styrende faktor for hvordan informantene forholdt seg til personlighet, og en faktor som var tilstede i ethvert ledd av informantenes prosesser.

Det skal riktignok sies at informantene virket til å være klar over at et visst nivå av subjektivitet alltid kom til å være tilstede i deres prosesser; særlig når det kom til vurdering av personlighet. Derav fremstår det som at norske rekrutterere ikke har et syn på objektivitet som et enten-eller-spørsmål, hvortil de enten klarte å være objektive eller ikke, men heller et spørsmål om hvilken grad av objektivitet man klarte å oppnå.

For å kunne gjøre slike objektive vurderinger, fremstod det nemlig som viktig for informantene at de fikk benyttet seg av verktøy som de hadde god kjennskap til og som de følte at de kunne stole på. Dette begrunnet de, som tidligere omtalt, med at de ikke ønsket å være naive mottakere av personlighetsinformasjonen som kandidaten meddelte. De så heller på personlighet som noe de var nødt til å teste ut og grave frem, dersom de skulle kunne gjøre en objektiv fremtidsvurdering av om kandidaten ville lykkes i jobben og passe inn i arbeidsmiljøet. En god personlighetsvurdering ble derav fremstilt som et resultat av hvordan rekrutterere klarte å sette sammen flere metoder, slik at de fikk frem flere sider ved kandidatens personlighet og fjernet eventuell usikkerhet. Hertil er det også interessant å merke seg hvordan informantenes uttalelser virket til å peke i retning av at det ikke er metodene som skaper objektivitet, men at objektivitet skapes av rekruttererens tilnærming til metodebruk og egen subjektivitet.

Det å være litt kritisk til seg selv, fremstod nemlig som svært viktig. Som rekrutterer skulle man for eksempel være oppmerksom på betydningen av personlighetstrekkene man målte, for på den måten å være klar over svakhetene ved metodene man benyttet. Derav skulle man som rekrutterer også helst være belest på potensielle feilkilder, og åpen for at forventningene man hadde til kandidater ikke alltid ville stemme. Dertil ble det også uttalt at man aldri kunne forsikre seg for å være hundre prosent sikker i sine vurderinger, og at man derfor burde ha et kompetent team rundt seg som man kunne sparre med og teste ut nivået av egen objektivitet på.

Av særlig interesse i relasjon til spørsmålet om objektivitet, er riktignok også hvordan analysens resultater pekte mot eksistensen av to grupperinger i informantutvalget. For selv om alle informantene gav uttrykk for at de ofte var kritiske til sine egne vurderinger og prosesser, så virket det som at det eksisterte et skille i forhold til hvilken grad av trygghet informantene hadde til sine egne vurderingsferdigheter. Skillet fremstod som å ha sitt grunnlag i hvordan informantene vektla betydningen av egne erfaringer, samt synet de hadde på prevalensen og betydningene av fallgruver ved metodebruk.

Dog ikke utelukkende slik, så fremstod det nemlig som at antall rekrutteringsprosesser man hadde tatt del i, var av stor betydning for hvordan rekrutterere vurderte sine egne ferdigheter til å gjøre objektive vurderinger (opp mot nytteverdien av enkeltmetoder). Mer konkret virket det som at omtrent halvparten av informantene så på sin objektivitet som et resultat av deres valg av gode metoder, mens den andre halvparten heller vurderte egen objektivitet ut ifra egne opparbeidede ferdigheter; hvortil enkeltmetoder heller ble sett på som nyttige tilleggsverktøy for å oppnå objektivitet.

Når det er sagt, så virket samtlige informanter å vurdere sine ferdigheter som over gjennomsnittet gode når det kom til å være klar over potensielle feilkilder; noe forskning per nå ikke ser ut til verken å ha bekreftet eller avkreftet. Ledere/kunder ble, som nevnt, fremstilt som å ha en større tilbøyelighet mot subjektivitet enn dem selv, ved blant annet å ha lettere for å tillegge kandidaten gode egenskaper (glorie-effekten), eller like en kandidat bedre fordi man selv kjente seg igjen i kandidaten (likhetseffekten). Dertil virket det også som at flere av informantene utviste en tendens til å flytte ansvaret for feilrekruttering over på utestående faktorer, heller enn personlige feil ved deres egne vurderinger. Skylden for feilansettelser ble for eksempel tilskrevet endringer på arbeidsplassen, dårlig ledelse eller mangel på tilgang til relevant informasjon i rekrutteringsprosessen. Dette er selvfølgelig viktige komponenter for om man lykkes med en ansettelse eller ikke, men utsagnene kan også tolkes i retning av at norske rekrutterere kanskje vurderer sin egen objektivitet som av høyere nivå, sammenlignet med de andre aktørene i rekrutterings- og seleksjonsprosessen.

Igjen er det riktignok viktig å påpeke at informantene var åpne for at de også kunne gjøre «*menneskelige feil*»; for også de lot seg påvirke av om de like enkelte kandidater bedre enn andre på bakgrunn av likhetseffekter og attribueringseffekter. Det ble for eksempel ikke lagt skjul på at den sjeldne gangen de bommet i sine vurderinger, så gikk det galt fordi man hadde bommet med sin utarbeidelse av kandidatens personlighet; og derav i sin vurdering av P-O kongruens og personlig egnethet.

Objektivitet var altså et svært viktig aspekt ved informantenes vurderinger av personlighet; dertil fokuset på at deres prosesser først og fremst skulle fjerne subjektivitet og eventuell usikkerhet. Samtidig kan resultatene av analysen sees i retning av at norske rekrutterere i utgangspunktet ikke vurderer seleksjon som en objektiv prosess på bakgrunn av personlighet; selv om de prøvde å forholde seg så objektiv til selekteringen som mulig, ved for eksempel uttale at personlighetsvurderingen alltid var en del av kvalifikasjonsprinsippet. Rekruttereres objektivitetstilnærming til gjennomføring av personlighetsvurdering er derav et

veldig spennende tema å reflektere rundt, gitt at rekrutterere fremstiller objektivitet som en kamp mot alle tilbøyelighetene som kan styre kandidatvurderinger mot det subjektive.

Fra forskningens side finnes det flere studier som omhandler eksistensen av feilkilder ved rekruttering, det er derimot færre som faktisk har sett på betydningen og konsekvensene av feilkilder (e.g., Sutherland & Wöcke, 2011). I tillegg finnes det en god del litteratur som omtaler objektive tilnærminger til personlighetsvurdering (e.g., Costa & McCrae, 1978), men kun et mindretall som tar for seg spørsmålet om det faktisk er mulig å oppnå slik objektivitet (se Meyer & Kurtz, 2006). Fra hva jeg kan se finnes det også svært lite forskning på hvordan norske rekrutterere vurderer sin egen objektivitet, samt hvordan deres personlighetsvurderinger påvirkes av subjektive formeninger. Av det lille som faktisk eksisterer, er det også her nesten kun i form av masteroppgaver (e.g., Løberg, 2015). Interessant er det også at det heller ikke finnes mange fagfelleverderte studier fra europeisk eller nord-amerikansk forskning på nettopp dette; noe som gjør det svært vanskelig å trekke konkrete slutninger angående slike spørsmål. Denne mangelen på forskning gjør at praktikere har mindre tilgang på utforsket kunnskap, noe som mest sannsynlig også gjør rekruttereres vurderinger mindre valide fordi de i større grad vil være nødt til å basere sine vurderinger på antagelser basert på livserfaring. Derav eksisterer det også her et stort potensiale for fremtidig forskning.

### **Studiens praktiske implikasjoner**

Personlighet fremstår som en viktig faktor for både den enkelte medarbeider og organisasjonen som helhet. Gitt at det i Norge er svært kostbart å gjennomføre ansettelsesprosesser (som et resultat av et strengt ansettelsesvern), og at feilansettelser kan være veldig skadelige for en organisasjon (se PAMA, 2011), vil teorien, empirien og argumentene presentert i denne oppgaven, forhåpentligvis motivere praktikere til selvrefleksjon rundt egen kunnskap om, og tilnærming til, personlighet. Det er jo først og fremst opp til praktikere å forsikre seg om at deres prosesser er så gode som mulig, og at forskning hører deres ønsker om ny litteratur dersom de skulle ha behov for det.

Som vist i denne studien, virker det som at norske rekrutterere har god kunnskap om det trekkteoretiske perspektivet på personlighet, og at det er dette domenet ved personlighetspsykologien som de i hovedsak abonnerer til i sin forståelse og definering av personlighet. Denne oppgaven har lagt frem et rammeverk som støtter opp under en slik tilnærming til personlighetsforståelse i rekrutterings- og seleksjonssammenheng, men som fremhevet innledningsvis i denne oppgaven, kan personlighet også sees ut ifra flere enn ett vitenskapelig standpunkt. Ut ifra tanken om at et bredere faglig repertoar vil gjøre det enklere

å forstå grunnlaget for andres uttalelser, vil jeg derfor oppfordre praktikere til å tilegne seg kunnskap om personlighet fra andre teoretiske perspektiver i tillegg til trekkdomenet.

Studiens resultater viser også hvordan praktikere kan ha preferanser for enkelte trekk, og hvordan ulik vektning av personlighetstrekk kan påvirke deres vurderinger av kandidaters personlighetsprofiler. Denne studien har derav fremhevet hvordan subjektive tilbøyeligheter hos praktikere, både kan påvirke forståelsen og vurderingen av personlighetsinformasjon i rekrutteringssammenheng. Samtidig fremstår det ikke som at praktikere er uvitende for den makten de har til å styre prosesser, og hvordan deres subjektivitet kan styre prosessen i negative retninger. Derav fremhever denne studien også betydningen av bevissthet over ens egne subjektive tilbøyeligheter som praktiker, og hertil også behovet for at man som praktiker retter seg etter konkrete og spesifikke vurderingskriterier.

Dette behovet fremtrer som særlig viktig når det gjelder hvordan norske rekrutterere forholder seg til personlighet i sine prosesser. Analysen i denne studien viser nemlig at det muligens eksisterer en tendens, blant praktikere, mot å gjøre prosesser mer ustrukturerte. Selv om informantene uttalte at de hadde fokus på struktur, virker det for eksempel ikke som at informantene definerte hvilken personlighetsinformasjon de ønsket å få ut av hver enkelt metode (annet enn personlighetstesten). Derav fremstod det ikke som at personlighetsvurderingen var en sammenligning av personlighetsdata hentet ved hjelp av flere metoder, men mer som en kontinuerlig formbar vurdering; som ikke fullt så lett kunne dokumenteres. Det skal sies at informantene hadde et tydelig fokus på å holde seg til kravspesifikasjonen, men praktikere som ønsker å oppnå mer strukturerte vurderingsprosesser, oppfordres til å etterstrebe tydelige defineringer av informasjonen de ønsker å få ut av enhver metode som benyttes. Ved å dokumentere både den informasjonen de vil ha ut av deres metodebruk og den informasjonen de faktisk får ut, vil de nemlig gjøre deres kvalitative praksis mer valid. Samtidig kan man, ut ifra oppgavens innhold, stille seg spørsmålet: Hvor er rådene for kvalitativ praksis, når forskningen er såpass kvantitativ?

### **Studiens vitenskapelige implikasjoner**

Denne studien viser at norske rekrutterere (i privat sektor) ser på personlighet som en helt avgjørende vurderingsfaktor. Basert på analyseresultatene fremstår det nemlig som at praktikere vurderer personlighet som en sentral komponent for fremtidig jobbprestasjon, og som helt avgjørende når det kommer til å passe inne i organisasjonens kultur og arbeidsmiljø.

Ser vi på grunnlaget til å gjøre slike vurderinger, viser analyseresultatene at norske rekrutterere har en forståelse av personlighet som ligger nært opp mot faglitteraturen publisert innenfor personellseleksjon. I tillegg fremstår det også som tydelig at de har et ønske om å

være oppdatert på beste praksis. Det er riktignok vanskelig å forstå hvordan norske rekrutterere, på en god måte, skal omsette den eksisterende forskningslitteraturen til egen praksis. For når forskningen på metodene som praktikere ønsker å benytte seg av er mangelfull og hovedsakelig basert på tradisjoner som ikke er direkte overførbare til en norsk setting, er man nødt til å stille seg spørsmålet: Hva slags informasjon er det egentlig rekrutterere kan støtte seg til for å gjøre gyldige personlighetsvurderinger?

Fokuserer vi på personlighetstesting, er det selvfølgelig viktig at disse testene er så valide og reliable som mulig. Tilgang på vitenskapelig utredede testverktøy virker jo til å være både til støtte for norske rekruttereres personlighetsforståelse, og et fundament som de kan validere egne vurderinger opp imot. Derav er det selvfølgelig viktig å fokusere på psykometrien til kvantitative testverktøy. Samtidig viser denne studiens resultater, at norske rekrutterere har et mer helhetlig bilde av seleksjonsprosesser og personlighetsvurderinger. Heller enn bare å fokusere på testing av kravspesifikasjonen i form av personlighetstesting, uttrykker de nemlig et behov for også å fokusere på kvalitativ innhenting og tolkning av personlighetsdata. Dette kommer for eksempel til syne ved at vurderinger av kandidaters uttalelser under tilbakelesningssamtalen (etter personlighetstesten), anses som vel så viktige for praktikers personlighetsvurderinger som de faktiske testresultatene.

Det eksisterer derimot så og si ingen forskning på vurdering av personlighet i slike kvalitative settinger som tilbakelesningssamtalen, og det er særlig på dette punktet at denne oppgaven fremhever potensialet for fremtidig forskning. For som vist i analyseresultatene og argumentert for i diskusjonen, gjør norske rekrutterere vurderinger av personlighet gjennom hele rekrutteringsprosessen; ut ifra både kvantitative og kvalitative verktøy. Derav har nok norske rekrutterere et mer konstruktivistisk perspektiv på metodebruk; noe som antageligvis gjør det vanskeligere å anvende vitenskapelige råd basert på positivistiske idealer, selv om søken etter objektivitet i vurderinger er en viktig kjernesak.

Studier som ser på validiteten og reliabiliteten til kvantitative seleksjonsmetoder er bra å ha hvis man skal argumentere for eller kritisere bruken av testverktøy, men fra et praktiseringsperspektiv, viser forhåpentligvis denne oppgaven at det er et større behov for å finne svar på hvordan norske rekrutterere kan gjøre helhetsvurderinger av personlighet basert på flere sammensatte seleksjonsmetoder. Spørsmål som fremtidig forskning burde etterstrebe svar på, er derav forskningsspørsmål som: Hvordan kan rekrutterere få tak på informasjon om P-O i jobbanalysesammenheng? Hvordan burde rekrutterere gå frem for å opprettholde struktur ved sine personlighetsvurderinger? Hvilke kvalitative metoder er det rekrutterere trenger for å gjøre valide vurderinger av personlighet i jobbsimuleringer? Eller: Hva er

betydningen av, og nytteverdien til, referanseintervjuet som en metode når det kommer til vurdering av personlighet?

### **Metodiske betraktninger**

Som tidligere nevnt finnes det mange forskjellige metodetilnærminger til kvalitativ forskning, samt ulike vitenskapelige ståsted å anvende disse fra. Derav er det ikke overraskende at det har eksistert noe uenighet angående hvilke kvalitetskriterier som kvalitativ forskning skal evalueres etter (Morrow, 2005; Willig, 2019). Jeg vil derimot begrense diskusjonen angående denne oppgavens troverdighet, til de tre kvalitetskriteriene presentert i Tjora (2021): Pålitelighet, gyldighet og generaliserbarhet.

#### ***Pålitelighet***

Tjora (2021) definerer pålitelighet som forskningsprosjektets interne logikk eller sammenhengen, og argumenterer for at høyere grad av pålitelighet oppnås gjennom synliggjøring av slike sammenhenger i rapporteringen. I et forsøk på å gjøre dette masterprosjektet pålitelig, har jeg derfor både beskrevet mitt vitenskapelige ståsted og analysetilnærming så tydelig som mulig, og vært varsom og konsistent med hvilke koblinger jeg har trukket mellom teori, empiri og analyseresultater.

Når det er sagt så kan man ikke forvente at andre forskeres fortolkning av det kvalitative datamaterialet skal være helt lik min, selv om de forstår seg på og gjensker de metodologiske prosedyrene som jeg har fulgt (Willig, 2019). Hertil fremheves betydningen av egen refleksivitet, ved at skapelsen og tolkning av mening ved datamaterialet vil påvirkes av min virkelighetsforståelse og mitt engasjement (se Morrow, 2005; Tjora, 2021; Willig, 2019).

Basert på grunnelementene ved det postpositivistiske paradigme, har jeg i denne oppgaven hatt et fokus på å forholde meg så nøytral til datamaterialet som mulig. Ved å dele mine resultater med veileder og medstudenter har jeg forsøkt å opprettholde en god objektiv distanse til analysegjennomføring og tolkning av analyseresultater. Jeg anerkjenner samtidig at det innenfor den fortolkende tradisjonen, som kvalitativ forskning baseres på, ikke ansees som mulig å oppnå fullstendig nøytralitet (Tjora, 2021). Min akademiske bakgrunn fra arbeids- og organisasjonspsykologi, og mine særlige interesser for rekrutteringsfaget og personlighetspsykologi, vil ha påvirket mitt syn på datamaterialet. For selv om jeg har prøvd å sette min egen subjektivitet til side, vil min forkunnskap utvilsomt ha styrt oppgaven mot mine egne forutinntatte oppfatninger. Når det er sagt så kan min forkunnskap også ha styrket oppgavens pålitelighet ved at jeg har kunnet se fenomenet (personlighetsvurderinger) fra



forskjellige perspektiver, samt være innforstått med hvilke biaser som kan påvirke forståelsen av fenomenet (Morrow, 2005).

Til sist vil jeg fremheve at utvelgelsen og presentasjonen av intervjusitater, ifølge Tjora (2021), kan være et særlig sårbart punkt for påliteligheten til et kvalitativt prosjekt som dette. I innledningen til resultatkapittelet gav jeg derfor en kort forklaring på hvordan sitater ble valgt ut og hva som lå til grunn for deres presentasjon. Jeg valgte å holde informasjonen bak sitatene skjult, for å opprettholde informantenes anonymitet. Samtidig anerkjenner jeg at oppgavens pålitelighet minskes i takt med slik mangel av transparens, og for å veie opp for dette valgte jeg derfor å inkorporere flere sitater; slik at mer av datamaterialet kom til syne for leseren.

### ***Gyldighet***

Ifølge Tjora (2021) kan gyldighet vurderes ut ifra graden av logisk sammenhengen mellom prosjektets utforming og funn, og de spørsmålene som prosjektet søker svar på. Selv mener jeg at gyldigheten til denne oppgaven er styrket ved at jeg har redegjort for ethvert valg som har blitt tatt. Derav har jeg ikke prøvd å skjule noe for leseren, men heller gjort et forsøk på å invitere til kritisk refleksjon rundt oppgavens relevans og presisjon; slik målet med kvalitativ forskning kan sies å være (Willig, 2019).

Basert på det faktum at det er forsket lite på de tema som fremheves i dette prosjektet, vil jeg også argumentere for at oppgaven (basert på sitt formål) er forankret i en tilstrekkelig grad av faglighet ved bruk av eksisterende relevant forskning. Forskningsspørsmålet og problemstillingen i denne oppgaven søker riktignok svar på ganske omfattende spørsmål, og sett i etterkant av analysen, erkjenner jeg at gyldigheten til prosjektet hadde blitt sterkere dersom det hadde blitt gjort noen endringer i intervjuguiden eller innhente mer data etter intervjugjennomføring. Med det innsynet jeg nå sitter med i forhold til rekruttereres personlighetsvurderinger, så ser jeg nemlig hvordan datainnsamlingen ville lagt grunnlaget for en analyse av høyere gyldighet dersom intervjuguiden kun var basert på min problemstilling. Intervjuguiden gav mye nyttig og verdifull data, men bestod også av spørsmål av liten eller ingen relevans for denne oppgaven. Disse spørsmålene skulle heller ha omhandlet personlighetsvurderinger i andre viktige sittinger, som blant annet jobbsimuleringer og referanseintervjuer.

Til slutt skal det også fremheves at man er nødt til å ta informantenes intensjoner med i sin betraktning av prosjektets gyldighet. For det er naivt å tro at informantenes uttalelser ikke, til en viss grad, lot seg påvirke av eksterne forventninger. Det er derav ikke mulig å være hundre prosent sikker på at funnene faktisk gir en korrekt representasjon av hvordan

rekrutterere forstår seg på og forholder seg til personlighet i praksis, ettersom at innholdet i informantenes uttalelser også kan ha vært bygget på deres tanker om «ideell» praksis.

### **Generaliserbarhet**

Generaliserbarhet handler, ifølge Tjora (2021), om forskningens relevans ut over de enheter som faktisk er undersøkt. Med andre ord er generaliserbarhet i denne oppgaven en vurdering av om analysens funn er gyldige for flere enn kun de åtte informantene; viss uttalelser utgjør datagrunnlaget. Uten å være for bastant har jeg i oppgaven trukket noen linjer til utvidet norsk rekrutteringspraksis. Samtidig anerkjenner jeg at svar på kvalitative forskningsspørsmål vil være spesifikke til en spesifikk kontekst, heller enn universale (Willig, 2019), samt at mindre utvalgsstørrelser gjøre det vanskelig å presentere kvalitative resultater som generaliserbare (Morrow, 2005; Willig, 2019). Dertil har jeg tatt steg for ikke å basere disse påstandene på noe annet enn den kontekstuelle informasjonen som informantene meddelte, samt faglig grunnet informasjon angående tradisjonene som eksisterer i dagens rekrutteringspraksis.

Det er ikke et fasit svar på hvor mange informanter som er hensiktsmessig for en slik oppgave som denne. I utgangspunktet ønsket vi oss et informantutvalg på ti informanter, og et større utvalg ville nok gitt et rikere datasett. For eksempel er det grunn til å tro at inkorporering av norske rekrutterere som jobber innen offentlig sektor, kanskje ville gitt uttrykk for litt andre perspektiver på personlighetsvurderinger enn hva de åtte informantene i denne oppgave gav uttrykk for. Informantene virket derimot til å gi meg en tilfredsstillende mengde med data å jobbe med, slik at jeg i hvert fall kunne si noe om hvordan rekrutterere forholder seg til personlighet innen den privat sektoren av norsk næringsliv. Jeg vil riktignok runde av med å oppfordre leseren til kritisk vurdering av funnenes utstrakte gyldighet, også for privat sektor, ettersom at informantene ikke var spesielt homogene med tanke på faglig og erfaringsmessig bakgrunn.

### **Konklusjon**

Med et ønske om å fremheve potensialet for fremtidig forskning innen personellseleksjon, har det i denne studien blitt gjennomført en tematisk analyse for å svare på problemstillingen: *Hvordan forstår norske rekrutterere seg på personlighet, og hvordan forholder de seg til personlighet i sine rekrutterings- og seleksjonsprosesser?* Hovedformålet med studien har med andre ord vært å undersøke hva som ligger bak norske rekruttereres definerings og vurderinger av jobbsøkeres personlighet.

Basert på resultatene fremstår det som at informantene hadde en forståelse av personlighet som, i hovedsak, virket til å basere seg på det trekkteoretiske domenet av personlighetspsykologien. I sin vekting av personlighet, ble det riktignok også fremstilt en mer kontekstuell forståelse av personlighet; da ved at informantene forstod seg på personlighet som en avgjørende faktor for å lykkes i en stilling, basert på vurderinger av kongruens mellom person og organisasjon. Videre viser resultatene også at informantene bygget opp slike personlighetsvurderinger kontinuerlig ved ethvert ledd av sine rekrutterings- og seleksjonsprosesser, og at de derav støttet seg til flere kvalitative seleksjonsmetoder for innsamling og vurdering av personlighetsinformasjon. Hertil fremkommer det også fra resultatene at informantene, i forpliktelse til sin ansvarsrolle, alltid etterstrebet en objektiv distanse ved sin metodebruk, men at en viss grad av subjektivitet alltid ville forekomme under vurdering av personlighet (uavhengig av god metodebruk).

Sett i sammenheng med forskningen som legges frem i denne oppgaven, belyser resultatene hvordan forskningen som eksisterer innen personellseleksjon er særlig mangelfull når det kommer til kvalitative personlighetsvurderinger. Det finnes nesten ikke svar på spørsmål som omhandler hvordan rekrutterere faktisk bør gjøre vurderinger av personlighet, ei heller hvordan de kan få til objektive og valide vurderinger basert på kvalitativ metodebruk. Derav oppfordres forskning til, i større grad, å rette sitt fremtidsfokus mot praktikerens behov, slik at praktikerens vurderinger faktisk kan fundamenteres i forskningsmetodikk. Samtidig skal det ikke legges skjul på at det først og fremst er opp til praktikere å legge til rette for at deres egne vurderingsprosesser blir så objektive som mulig, samt gjøre sine behov for ny faglitteratur hørt.

### Referanseliste

- Allen, T. D., Johnson, R. C., Saboe, K. N., Cho, E., Dumani, S. & Evans, S. (2012). Dispositional variables and work–family conflict: A meta-analysis. *Journal of Vocational Behavior*, 80(1), 17–26. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2011.04.004>
- Andersen, P. & Nordvik, H. (2002). Possible barnum effect in the five factor model: Do respondents accept random neo personality inventory–revised scores as their actual trait profile? *Psychological Reports*, 90(2), 539–545. <https://doi.org/10.2466/pr0.2002.90.2.539>
- Anderson, N., Salgado, J., Schinkel, S. & Cunningham-Snell, N. (2008). Staffing the organization: An introduction to personnel selection and assessment. *An Introduction to Work and Organizational Psychology: An European Perspective*, 257–280. [https://www.researchgate.net/publication/259751594\\_Staffing\\_the\\_Organization\\_An\\_Introduction\\_to\\_Personnel\\_Selection\\_Assessment](https://www.researchgate.net/publication/259751594_Staffing_the_Organization_An_Introduction_to_Personnel_Selection_Assessment)
- Apers, C. & Derous, E. (2017). Are they accurate? Recruiters' personality judgments in paper versus video resumes. *Computers in Human Behavior*, 73(August 2017), 9–19. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2017.02.063>
- Arbeidsmiljøloven. (2005). *Lov om arbeidsmiljø, arbeidstid og stillingsvern mv.* <https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2005-06-17-62>
- Arthur, W., Bell, S. T., Villado, A. J. & Doverspike, D. (2006). The use of person-organization fit in employment decision making: An assessment of its criterion-related validity. *Journal of Applied Psychology*, 91(4), 786–801. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.91.4.786>
- Arthur, W., Woehr, D. J. & Graziano, W. G. (2001). Personality testing in employment settings. *Personnel Review*, 30(6), 657–676. <https://doi.org/10.1108/EUM0000000005978>
- Bakker, A. B., Demerouti, E. & ten Brummelhuis, L. L. (2012). Work engagement, performance, and active learning: The role of conscientiousness. *Journal of Vocational Behavior*, 80(2), 555–564. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2011.08.008>
- Bangerter, A., Roulin, N. & König, C. J. (2012). Personnel selection as a signaling game. *Journal of Applied Psychology*, 97(4), 719–738. <https://doi.org/10.1037/a0026078>
- Barlett, C. P. & Anderson, C. A. (2012). Direct and indirect relations between the Big 5 personality traits and aggressive and violent behavior. *Personality and Individual Differences*, 52(8), 870–875. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2012.01.029>
- Barrick, M. R. & Mount, M. K. (1991). The Big Five personality dimensions in job

- performance: A meta-analysis. *Personnel Psychology*, 44(1), 1–26.  
<https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1991.tb00688.x>
- Barrick, M. R., Mount, M. K. & Judge, T. A. (2001). Personality and performance at the beginning of the new millennium: What do we know and where do we go next? *International Journal of Selection and Assessment*, 9(1&2), 9–30.  
<https://doi.org/10.1111/1468-2389.00160>
- Barrick, M. R. & Parks-Leduc, L. (2019). Selection for fit. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 6(1), 171–193.  
<https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-012218-015028>
- Barrick, M. R., Patton, G. K. & Haugland, S. N. (2000). Accuracy of interviewer judgments of job applicant personality traits. *Personnel Psychology*, 53(4), 925–951.  
<https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2000.tb02424.x>
- Barrick, M. R., Stewart, G. L. & Piotrowski, M. (2002). Personality and job performance: Test of the mediating effects of motivation among sales representatives. *Journal of Applied Psychology*, 87(1), 43–51. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.1.43>
- Björklund, F., Bäckström, M. & Wolgast, S. (2012). Company norms affect which traits are preferred in job candidates and may cause employment discrimination. *The Journal of Psychology*, 146(6), 579–594. <https://doi.org/10.1080/00223980.2012.658459>
- Blackman, M. C. (2002). Personality judgment and the utility of the unstructured employment interview. *Basic and Applied Social Psychology*, 24(3), 241–250.  
[https://doi.org/10.1207/S15324834BASP2403\\_6](https://doi.org/10.1207/S15324834BASP2403_6)
- Braun, V. & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77–101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>
- Burke, R. J., Matthiesen, S. B. & Pallesen, S. (2006). Personality correlates of workaholism. *Personality and Individual Differences*, 40(6), 1223–1233.  
<https://doi.org/10.1016/j.paid.2005.10.017>
- Burns, G. N., Christiansen, N. D., Morris, M. B., Periard, D. A. & Coaster, J. A. (2014). Effects of applicant personality on resume evaluations. *Journal of Business and Psychology*, 29(4), 573–591. <https://doi.org/10.1007/s10869-014-9349-6>
- Buzduga, A. C. (2018). The relation between the personality factors extraversion, neuroticism, general cognitive aptitude and critical thinking. *Educatia* 21, 16, 33–38.  
<https://doi.org/10.24193/ed21.2018.16.04>
- Caldwell, D. F. & Burger, J. M. (1998). Personality characteristics of job applicants and success in screening interviews. *Personnel Psychology*, 51(1), 119–136.

<https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1998.tb00718.x>

- Carter, N. T., Dalal, D. K., Boyce, A. S., O'Connell, M. S., Kung, M.-C. & Delgado, K. M. (2014). Uncovering curvilinear relationships between conscientiousness and job performance: How theoretically appropriate measurement makes an empirical difference. *Journal of Applied Psychology*, *99*(4), 564–586. <https://doi.org/10.1037/a0034688>
- Chaplin, W. F., Phillips, J. B., Brown, J. D., Clanton, N. R. & Stein, J. L. (2000). Handshaking, gender, personality, and first impressions. *Journal of Personality and Social Psychology*, *79*(1), 110–117. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.79.1.110>
- Christiansen, N. D., Hoffman, B. J., Lievens, F. & Spear, A. B. (2013). Assessment centers and the measurement of personality. I N. D. Christiansen & R. P. Tett (Red.), *Handbook of Personality at Work* (s. 477–497). Routledge. <https://doi.org/https://doi.org/10.13140/2.1.3105.9847>
- Coaley, K. (2010). *An introduction to psychological assessment and psychometrics* (2. utg.). SAGE Publications Ltd. <https://doi.org/10.4135/9781446221556>
- Cole, M. S., Feild, H. S., Giles, W. F. & Harris, S. G. (2009). Recruiters' inferences of applicant personality based on resume screening: do paper people have a personality? *Journal of Business and Psychology*, *24*(1), 5–18. <https://doi.org/10.1007/s10869-008-9086-9>
- Cole, M. S., Feild, H. S. & Stafford, J. O. (2005). Validity of resume reviewers' inferences concerning applicant personality based on resume evaluation. *International Journal of Selection and Assessment*, *13*(4), 321–324. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2389.2005.00329.x>
- Costa Jr., P. T., Somerfield, M. R. & McCrae, R. R. (1996). Personality and coping: A reconceptualization. I M. Zeidner & N. S. Endler (Red.), *Handbook of coping: Theory, research, applications* (s. 44–61). John Wiley & Sons, Inc.
- Costa, P. T. & McCrae, R. R. (1978). Objective personality assessment. In *The Clinical Psychology of Aging* (s. 119–143). Springer US. [https://doi.org/10.1007/978-1-4684-3342-5\\_5](https://doi.org/10.1007/978-1-4684-3342-5_5)
- Costa, P. T. & McCrae, R. R. (2008). The revised neo personality inventory (NEO-PI-R). I *The SAGE Handbook of Personality Theory and Assessment: Volume 2 — Personality Measurement and Testing* (s. 179–198). SAGE Publications Ltd. <https://doi.org/10.4135/9781849200479.n9>
- Costa, P. T., McCrae, R. R. & Kay, G. G. (1995). Persons, places, and personality: Career assessment using the Revised NEO Personality Inventory. *Journal of Career Assessment*,

- 3(2), 123–139. <https://doi.org/10.1177/106907279500300202>
- Debusscher, J., Hofmans, J. & De Fruyt, F. (2014). The curvilinear relationship between state neuroticism and momentary task performance. *PLoS ONE*, *9*(9), e114538. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0106989>
- DeGroot, T. & Gooty, J. (2009). Can nonverbal cues be used to make meaningful personality attributions in employment interviews? *Journal of Business and Psychology*, *24*(2), 179–192. <https://doi.org/10.1007/s10869-009-9098-0>
- Denzin, N. & Lincoln, Y. (2011). The discipline and practice of qualitative research. I N. Denzin & Y. Lincoln (Red.), *Handbook of qualitative research* (4. utg., s. 1–42). SAGE Publications Ltd.
- Dudley, N. M., Orvis, K. A., Lebiecki, J. E. & Cortina, J. M. (2006). A meta-analytic investigation of conscientiousness in the prediction of job performance: Examining the intercorrelations and the incremental validity of narrow traits. *Journal of Applied Psychology*, *91*(1), 40–57. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.91.1.40>
- Edwards, J. R. & Cable, D. M. (2009). The value of value congruence. *Journal of Applied Psychology*, *94*(3), 654–677. <https://doi.org/10.1037/a0014891>
- Engvik, H. & Føllesdal, H. (2005). The Big Five Inventory på norsk. *Tidsskrift for Norsk Psykologforening*, *42*(Januar 2005), 128–129.
- Erdheim, J., Wang, M. & Zickar, M. J. (2006). Linking the Big Five personality constructs to organizational commitment. *Personality and Individual Differences*, *41*(5), 959–970. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2006.04.005>
- Foster, J., Gaddis, B. & Hogan, J. (2012). Personality-based job analysis. I *The Handbook of Work Analysis: Methods, Systems, Applications and Science or Work Measurement in Organizations* (s. 247–264). Routledge: Taylor & Francis Group.
- Funder, D. C. (1995). On the accuracy of personality judgment: *Psychological Review*, *102*(4), 652–670.
- Furnham, A., Forde, L. & Cotter, T. (1998). Personality and intelligence. *Personality and Individual Differences*, *24*(2), 187–192. [https://doi.org/10.1016/S0191-8869\(97\)00169-4](https://doi.org/10.1016/S0191-8869(97)00169-4)
- Gardner, W. L., Reithel, B. J., Coglisier, C. C., Walumbwa, F. O. & Foley, R. T. (2012). Matching personality and organizational culture. *Management Communication Quarterly*, *26*(4), 585–622. <https://doi.org/10.1177/0893318912450663>
- Gibby, R. E. & Zickar, M. J. (2008). A history of the early days of personality testing in American industry: An obsession with adjustment. *History of Psychology*, *11*(3), 164–184. <https://doi.org/10.1037/a0013041>

- Goffin, R. D. & Boyd, A. C. (2009). Faking and personality assessment in personnel selection: Advancing models of faking. *Canadian Psychology/Psychologie Canadienne*, 50(3), 151–160. <https://doi.org/10.1037/a0015946>
- Goffman, E. (1959). The presentation of self in everyday life. I D. M. Newman & J. O'Brien (Red.), *Sociology: Exploring the Architecture of Everyday Life Readings* (7. utg., s. 120–129). Pine Forge Press.
- Gray, H. M. (2008). To what extent, and under what conditions, are first impressions valid. I N. Ambady & J. J. Skowronski (Red.), *First impressions* (s. 106–128). Guilford Publications.
- Guest, G., MacQueen, K. & Namey, E. (2012). *Applied thematic analysis*. SAGE Publications, Inc. <https://doi.org/10.4135/9781483384436>
- Gundersen, D. (2021). Nomotetisk. I *Store norske leksikon*. <https://snl.no/nomotetisk>
- Haugerud, M. (2020). *Bruk av personlighetstester i rekrutteringsprosesser* [Masteroppgave, Universitetet i Oslo]. DUO Vitenarkiv. <https://www.duo.uio.no/handle/10852/80966>
- He, Y., Donnellan, M. B. & Mendoza, A. M. (2019). Five-factor personality domains and job performance: A second order meta-analysis. *Journal of Research in Personality*, 82(Oktober 2019), 103848. <https://doi.org/10.1016/j.jrp.2019.103848>
- Hiemstra, A. M. F. & Derous, E. (2015). Video résumés portrayed: Findings and challenges. I I. Nikolaou & J. K. Oostrom (Red.), *Employee recruitment, selection, and assessment: Contemporary issues for theory and practice* (s. 45–60). Psychology Press.
- Hirsh, J. B. & Peterson, J. B. (2009). Personality and language use in self-narratives. *Journal of Research in Personality*, 43(3), 524–527. <https://doi.org/10.1016/j.jrp.2009.01.006>
- Hogan, J., Barrett, P. & Hogan, R. (2007). Personality measurement, faking, and employment selection. *Journal of Applied Psychology*, 92(5), 1270–1285. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.5.1270>
- Howitt, D. (2019). *Introduction to qualitative research methods in psychology: Putting theory into practice* (4. utg.). Pearson Education Limited.
- Huffcutt, A. I. (2011). An empirical review of the employment interview construct literature. *International Journal of Selection and Assessment*, 19(1), 62–81. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2389.2010.00535.x>
- Huffcutt, A. I., Conway, J. M., Roth, P. L. & Stone, N. J. (2001). Identification and meta-analytic assessment of psychological constructs measured in employment interviews. *Journal of Applied Psychology*, 86(5), 897–913. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.5.897>



- Hurtz, G. M. & Donovan, J. J. (2000). Personality and job performance: The Big Five revisited. *Journal of Applied Psychology*, 85(6), 869–879. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.85.6.869>
- Indermühle, R., Troche, S. J. & Rammsayer, T. H. (2011). Personality and the psychological refractory period: No evidence for an extraversion- or intelligence-related effect. *Canadian Journal of Behavioural Science/Revue Canadienne Des Sciences Du Comportement*, 43(3), 214–221. <https://doi.org/10.1037/a0024156>
- Iversen, O. I. (2015). *Rekrutterings- og intervjuteknikk - Om bruk av effektive rekrutteringsmetoder*. Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.
- Judge, T. A. & Zapata, C. P. (2015). The person–situation debate revisited: Effect of situation strength and trait activation on the validity of the Big Five personality traits in predicting job performance. *Academy of Management Journal*, 58(4), 1149–1179. <https://doi.org/10.5465/amj.2010.0837>
- Kausel, E. E. & Slaughter, J. E. (2011). Narrow personality traits and organizational attraction: Evidence for the complementary hypothesis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 114(1), 3–14. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2010.08.002>
- Klehe, U.-C. & Latham, G. (2006). What would you do—really or ideally? Constructs underlying the behavior description interview and the situational interview in predicting typical versus maximum performance. *Human Performance*, 19(4), 357–382. [https://doi.org/10.1207/s15327043hup1904\\_3](https://doi.org/10.1207/s15327043hup1904_3)
- Komar, J. A. (2013). *The faking dilemma: Examining competing motivations in the decision to fake personality tests for personnel selection* [University of Waterloo]. UWSpace. <http://hdl.handle.net/10012/7697>
- Kristof-Brown, A. L. (2000). Perceived applicant fit: Distinguishing between recruiters' perceptions of person–job and person–organization fit. *Personnel Psychology*, 53(3), 643–671. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2000.tb00217.x>
- Kristof-Brown, A. L., Zimmerman, R. D. & Johnson, E. C. (2005). Consequences OF INDIVIDUALS'FIT at work: A meta-analysis OF person–job, person–organization, person–group, and person–supervisor fit. *Personnel Psychology*, 58(2), 281–342. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2005.00672.x>
- Langvik, E. & Martinsen, Ø. L. (2015). En trekkteoretisk tilnærming til personlighet. I L. E. O. Kennair & R. Hagen (Red.), *Personlighetspsykologi* (s. 101–127). Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.
- Larsen, R. J., Buss, D. M., Wismeijer, A. & Song, J. (2013a). *Personality psychology:*

- Domains of knowledge about human nature* (Europeisk versjon). McGraw-Hill Education.
- Larsen, R. J., Buss, D. M., Wismeijer, A. & Song, J. (2013b). Traits and trait taxonomies. I *Personality Psychology: Domains of Knowledge about Human Nature* (Europeisk versjon, s. 48–75). McGraw-Hill Education.
- Le, H., Oh, I.-S., Robbins, S. B., Ilies, R., Holland, E. & Westrick, P. (2011). Too much of a good thing: Curvilinear relationships between personality traits and job performance. *Journal of Applied Psychology, 96*(1), 113–133. <https://doi.org/10.1037/a0021016>
- Lee, D., Kelly, K. R. & Edwards, J. K. (2006). A closer look at the relationships among trait procrastination, neuroticism, and conscientiousness. *Personality and Individual Differences, 40*(1), 27–37. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2005.05.010>
- Levitt, H. M., Motulsky, S. L., Wertz, F. J., Morrow, S. L. & Ponterotto, J. G. (2017). Recommendations for designing and reviewing qualitative research in psychology: Promoting methodological integrity. *Qualitative Psychology, 4*(1), 2–22. <https://doi.org/10.1037/qup0000082>
- Lievens, F. & Johnson, W. (2017). Assessing personality–situation interplay in personnel selection: Toward more integration into personality research. *European Journal of Personality, 31*(5), 424–440. <https://doi.org/10.1002/per.2111>
- Likestillings- og diskrimineringsloven. (2017). *Lov om likestilling og forbud mot diskriminering*. <https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2017-06-16-51>
- Løberg, M. (2015). *En kvalitativ studie av jobbintervjupraksis blant erfarne rekrutterere fra et akademisk ståsted* [Masteroppgave, Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet]. NTNU Open. <http://hdl.handle.net/11250/2399601>
- Lodato, M. A., Highhouse, S. & Brooks, M. E. (2011). Predicting professional preferences for intuition-based hiring. *Journal of Managerial Psychology, 26*(5), 352–365. <https://doi.org/10.1108/02683941111138985>
- Lundgren, H., Kroon, B. & Poell, R. F. (2017). Personality testing and workplace training. *European Journal of Training and Development, 41*(3), 198–221. <https://doi.org/10.1108/EJTD-03-2016-0015>
- Lundgren, H., Poell, R. F. & Kroon, B. (2019). “This is not a test”: How do human resource development professionals use personality tests as tools of their professional practice? *Human Resource Development Quarterly, 30*(2), 175–196. <https://doi.org/10.1002/hrdq.21338>
- Lykourentzou, I., Antoniou, A., Naudet, Y. & Dow, S. P. (2016). Personality matters.

- Proceedings of the 19th ACM Conference on Computer-Supported Cooperative Work & Social Computing*, 27, 260–273. <https://doi.org/10.1145/2818048.2819979>
- Marcus, B., Goffin, R. D., Johnston, N. G. & Rothstein, M. G. (2007). Personality and cognitive ability as predictors of typical and maximum managerial performance. *Human Performance*, 20(3), 275–285. <https://doi.org/10.1080/08959280701333362>
- Martinsen, Ø. L., Nordvik, H. & Østbø, L. E. (2011). The NEO PI-R in a North European context. *Scandinavian Journal of Organizational Psychology*, 3(2), 58–75. [http://www.nb.no/idtjeneste/URN:NBN:no-bibsys\\_brage\\_30176](http://www.nb.no/idtjeneste/URN:NBN:no-bibsys_brage_30176)
- Martinsen, Ø. L. & Glasø, L. (2014). Lederes personlighet: hva sier forskningen? *Magma*, 17(5), 26–34.
- Mathisen, E. A. (2019). *Kunsten å finne rett person* [Masteroppgave, Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet]. NTNU Open. <http://hdl.handle.net/11250/2602683>
- McCrae, R. R. (2010). The Place of the FFM in Personality Psychology. *Psychological Inquiry*, 21(1), 57–64. <https://doi.org/10.1080/10478401003648773>
- McCrae, R. R. & Costa Jr, P. T. (2008). The five-factor theory of personality. I O. P. John, R. W. Robins, & L. A. Pervin (Red.), *Handbook of personality: Theory and research* (s. 159–181). The Guilford Press.
- McCrae, R. R. & Costa, P. T. (2003). *Personality in adulthood: A five-factor theory perspective* (2. utg.). Guilford Press.
- Meyer, G. J., & Kurtz, J. E. (2006). Advancing personality assessment terminology: Time to retire "objective" and "projective" as personality test descriptors. *Journal of Personality Assessment*, 87(3), 223–225. [https://doi.org/10.1207/s15327752jpa8703\\_01](https://doi.org/10.1207/s15327752jpa8703_01)
- Miles, A. & Sadler-Smith, E. (2014). “With recruitment I always feel I need to listen to my gut”: the role of intuition in employee selection. *Personnel Review*, 43(4), 606–627. <https://doi.org/10.1108/PR-04-2013-0065>
- Minbashian, A., Earl, J. & Bright, J. E. H. (2013). Openness to experience as a predictor of job performance trajectories. *Applied Psychology*, 62(1), 1–12. <https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.2012.00490.x>
- Morgeson, F. P., Campion, M. A., Dipboye, R. L., Hollenbeck, J. R., Murphy, K. & Schmitt, N. (2007a). Reconsidering the use of personality tests in personnel selection contexts. *Personnel Psychology*, 60(3), 683–729. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2007.00089.x>
- Morgeson, F. P., Campion, M. A., Dipboye, R. L., Hollenbeck, J. R., Murphy, K. & Schmitt, N. (2007b). Are we getting fooled again? Coming to terms with limitations in the use of

- personality tests for personnel selection. *Personnel Psychology*, 60(4), 1029–1049.  
<https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2007.00100.x>
- Morgeson, F. P. & Dierdorff, E. C. (2011). Work analysis: From technique to theory. I *APA handbook of industrial and organizational psychology, Vol 2: Selecting and developing members for the organization*. (s. 3–41). American Psychological Association.  
<https://doi.org/10.1037/12170-001>
- Morrow, S. L. (2005). Quality and trustworthiness in qualitative research in counseling psychology. *Journal of Counseling Psychology*, 52(2), 250–260.  
<https://doi.org/10.1037/0022-0167.52.2.250>
- Mount, M. K., Oh, I.-S. & Burns, M. (2008). Incremental validity of perceptual speed and accuracy over general mental ability. *Personnel Psychology*, 61(1), 113–139.  
<https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2008.00107.x>
- Natland, S. & Johannessen, A. (2020). Det er noe med den personlige egnetheten. *Tidsskrift for Velferdsforskning*, 23(02), 86–99. <https://doi.org/10.18261/issn.0809-2052-2020-02-01>
- Neuman, G. A. & Wright, J. (1999). Team effectiveness: Beyond skills and cognitive ability. *Journal of Applied Psychology*, 84(3), 376–389. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.84.3.376>
- Nolan, K. P., Langhammer, K. & Salter, N. P. (2016). Evaluating fit in employee selection: Beliefs about how, when, and why. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 68(3), 222–251. <https://doi.org/10.1037/cpb0000065>
- Norsk Psykologforening. (2000). *Internasjonale retningslinjer for bruk av tester*. International Test Commission. [https://www.intestcom.org/files/guideline\\_test\\_use\\_norwegian.pdf](https://www.intestcom.org/files/guideline_test_use_norwegian.pdf)
- O’Neill, T. A., Lewis, R. J., Law, S. J., Larson, N., Hancock, S., Radan, J., Lee, N. & Carswell, J. J. (2017). Forced-choice pre-employment personality assessment: Construct validity and resistance to faking. *Personality and Individual Differences*, 115, 120–127.  
<https://doi.org/10.1016/j.paid.2016.03.075>
- Ofman, D. (2001). *Core qualities: A gateway to human resources*. Cyan Communications.
- Oh, I.-S., Wang, G. & Mount, M. K. (2011). Validity of observer ratings of the five-factor model of personality traits: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 96(4), 762–773. <https://doi.org/10.1037/a0021832>
- Ones, D. S., Dilchert, S., Viswesvaran, C. & Judge, T. A. (2007). In support of personality assessment in organizational settings. *Personnel Psychology*, 60(4), 995–1027.  
<https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2007.00099.x>

- Ording, O. (2018). «Alle» arbeidsgivere søker etter utadvendte jobbkandidater. Norsk Rikskringkasting. [https://www.nrk.no/norge/\\_alle\\_-arbeidsgivere-soker-etter-utadvendte-jobbkandidater-1.14182141](https://www.nrk.no/norge/_alle_-arbeidsgivere-soker-etter-utadvendte-jobbkandidater-1.14182141)
- PAMA. (2011). *Proffice Arbeidsmarkedsanalyse. (Rapport 13)*.  
<http://mb.cision.com/Public/MigratedWpy/98423/9126320/b702aa204004d04e.pdf>
- Paunonen, S. V., Jackson, D. N. & Oberman, S. M. (1987). Personnel selection decisions: Effects of applicant personality and the letter of reference. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 40(1), 96–114. [https://doi.org/10.1016/0749-5978\(87\)90007-0](https://doi.org/10.1016/0749-5978(87)90007-0)
- Peterson, N. G., Mumford, M. D., Borman, W. C., Jeanneret, P. R., Fleishman, E. A., Levin, K. Y., Campion, M. A., Mayfield, M. S., Morgeson, F. P., Pearlman, K., Gowing, M. K., Lancaster, A. R., Silver, M. B. & Dye, D. M. (2001). Understanding work using the Occupational Information Network (O\* NET): Implications for practice and research. *Personnel Psychology*, 54(2), 451–492. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2001.tb00100.x>
- Powell, D. M. & Bourdage, J. S. (2016). The detection of personality traits in employment interviews: Can “good judges” be trained? *Personality and Individual Differences*, 94(Mai 2016), 194–199. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2016.01.009>
- Powell, D. M. & Goffin, R. D. (2009). Assessing personality in the employment interview: The impact of training on rater accuracy. *Human Performance*, 22(5), 450–465. <https://doi.org/10.1080/08959280903248450>
- Præsteng, M. (2010). *Personlighetstesting i personellseleksjon i praksis* [Masteroppgave, Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet]. NTNU Open.  
<http://hdl.handle.net/11250/265093>
- Prien, E. P., Goodstein, L. D., Goodstein, J. & Gamble Jr., L. G. (2009). *A practical guide to job analysis*. John Wiley & Sons, Inc.
- Risavy, S. D. & Hausdorf, P. A. (2011). Personality testing in personnel selection: Adverse impact and differential hiring rates. *International Journal of Selection and Assessment*, 19(1), 18–30. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2389.2011.00531.x>
- Roberts, B. W., Kuncel, N. R., Shiner, R., Caspi, A. & Goldberg, L. R. (2007). The power of personality: The comparative validity of personality traits, socioeconomic status, and cognitive ability for predicting important life outcomes. *Perspectives on Psychological Science*, 2(4), 313–345. <https://doi.org/10.1111/j.1745-6916.2007.00047.x>
- Rodvang, J. (2019). *Personlighetstester i ansettelsesprosesser En casestudie av praksis i to*

- organisasjoner* [Masteroppgave, Universitetet i Oslo]. DUO Vitenarkiv.  
<http://urn.nb.no/URN:NBN:no-72958>
- Rogstad, J. & Sterri, E. B. (2018). Passe inn og passe til. *Tidsskrift for Samfunnsforskning*, 59(01), 41–65. <https://doi.org/10.18261/issn.1504-291X-2018-01-03>
- Rosen, G. M. (2015). Barnum effect. I *The Encyclopedia of Clinical Psychology* (s. 1–3). John Wiley & Sons, Inc. <https://doi.org/10.1002/9781118625392.wbecp482>
- Rosen, S. & Tesser, A. (1970). On reluctance to communicate undesirable information: The MUM effect. *Sociometry*, 33(3), 253–263. <https://doi.org/10.2307/2786156>
- Roth, P. L., Iddekinge, C. H., Huffcutt, A. I., Eidson, C. E. & Schmit, M. J. (2005). Personality saturation in structured interviews. *International Journal of Selection and Assessment*, 13(4), 261–273. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2389.2005.00323.x>
- Rothstein, M. G. & Goffin, R. D. (2006). The use of personality measures in personnel selection: What does current research support? *Human Resource Management Review*, 16(2), 155–180. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2006.03.004>
- Roulin, N. & Krings, F. (2020). Faking to fit in: Applicants' response strategies to match organizational culture. *Journal of Applied Psychology*, 105(2), 130–145. <https://doi.org/10.1037/apl0000431>
- Ryan, A. M. & Kristof-Brown, A. (2003). Focusing on personality in person-organization fit research. I M. R. Barrick & A. M. Ryan (Red.), *Personality and work* (s. 262–288). Jossey-Bass.  
[https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/30670359/Personality\\_and\\_Work\\_Reconsidering\\_the\\_Role\\_of\\_Personality\\_in\\_Organizations\\_-\\_Murray\\_R.\\_Barrick.pdf?1361911957=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DAstin\\_AW\\_12.pdf&Expires=1617635372&Signature=f](https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/30670359/Personality_and_Work_Reconsidering_the_Role_of_Personality_in_Organizations_-_Murray_R._Barrick.pdf?1361911957=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DAstin_AW_12.pdf&Expires=1617635372&Signature=f)
- Saksvik-Lehouillier, I., Eriksen, I. B. & Langvik, E. (2020). A candidate perspective on personality testing in the selection process: The use of strategies and criteria for a positive experience. *Cogent Psychology*, 7(1), 1772631. <https://doi.org/10.1080/23311908.2020.1772631>
- Saksvik-Lehouillier, I. & Hetland, H. (2015). Personlighet og rekruttering/personellseleksjon. I L. E. O. Kennair & R. Hagen (Red.), *Personlighetspsykologi* (s. 295–314). Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.
- Saksvik, I. B. & Hetland, H. (2011). The role of personality in stress perception across different vocational types. *Journal of Employment Counseling*, 48(1), 3–16.

- <https://doi.org/10.1002/j.2161-1920.2011.tb00106.x>
- Salgado, J. F. (1997). The five factor model of personality and job performance in the European Community. *Journal of Applied Psychology*, 82(1), 30–43.  
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.82.1.30>
- Samuel, D. B. & Widiger, T. A. (2011). Conscientiousness and obsessive-compulsive personality disorder. *Personality Disorders: Theory, Research, and Treatment*, 2(3), 161–174. <https://doi.org/10.1037/a0021216>
- Schmid Mast, M., Bangerter, A., Bulliard, C. & Aerni, G. (2011). How accurate are recruiters' first impressions of applicants in employment interviews? *International Journal of Selection and Assessment*, 19(2), 198–208. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2389.2011.00547.x>
- Schmidt, F. L. & Hunter, J. E. (1998). The validity and utility of selection methods in personnel psychology: Practical and theoretical implications of 85 years of research findings. *Psychological Bulletin*, 124(2), 262–274. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.124.2.262>
- Schmidt, F. L., Oh, I.-S. & Shaffer, J. A. (2016). *The validity and utility of selection methods in personnel psychology: Practical and theoretical implications of 100 years...*  
<https://doi.org/10.13140/RG.2.2.18843.26400>
- Skorstad, E. (2015).  *Rett person på rett plass - Psykologiske metoder i rekruttering og lederutvikling* (2. utg.). Gyldendal Norsk Forlag AS.
- Smillie, L. D., Yeo, G. B., Furnham, A. F. & Jackson, C. J. (2006). Benefits of all work and no play: The relationship between neuroticism and performance as a function of resource allocation. *Journal of Applied Psychology*, 91(1), 139–155. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.91.1.139>
- Sogn, A. E. & Aronsen, K. H. (2017). *Tilsetting – krav til saksbehandlingen ved vurdering av personlig egnethet*. Sivilombudsmannen.  
<https://www.sivilombudsmannen.no/aktuelt/tilsetting-krav-til-saksbehandlingen-ved-vurdering-av-personlig-egnethet/>
- Speer, A., Christiansen, N. & Honts, C. (2015). Assessment of personality through behavioral observations in work simulations. *Personnel Assessment and Decisions*, 1(1), 43–56.  
<https://doi.org/10.25035/pad.2015.006>
- Statens Personalhåndbok. (2021). *Kvalifikasjonsprinsippet*.  
[https://lovdata.no/dokument/SPH/sph-2021/KAPITTEL\\_2-1-2-1#KAPITTEL\\_2-1-2-1](https://lovdata.no/dokument/SPH/sph-2021/KAPITTEL_2-1-2-1#KAPITTEL_2-1-2-1)
- Statsansatteloven. (2017). *Lov om statens ansatte mv*.

[https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2017-06-16-67/KAPITTEL\\_2#§3](https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2017-06-16-67/KAPITTEL_2#§3)

- Stewart, G. L., Dustin, S. L., Barrick, M. R. & Darnold, T. C. (2008). Exploring the handshake in employment interviews. *Journal of Applied Psychology*, 93(5), 1139–1146. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.93.5.1139>
- Sutherland, M. & Wöcke, A. (2011). The symptoms of and consequences to selection errors in recruitment decisions. *South African Journal of Business Management*, 42(4), 23–32. <https://doi.org/10.4102/sajbm.v42i4.502>
- Sutton, R. & Douglas, K. (2013). The social perceiver: understanding the social world. I *Social psychology* (1. utg., s. 100–153). Macmillan Publishers Limited.
- Tackett, J. L. & Lahey, B. B. (2016). Neuroticism. T. A. Widiger (Red.), *The Oxford handbook of the five factor model* (Vol. 1). Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199352487.013.14>
- Taylor, P. J. & Small, B. (2002). Asking applicants what they would do versus what they did do: A meta-analytic comparison of situational and past behaviour employment interview questions. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 75(3), 277–294. <https://doi.org/10.1348/096317902320369712>
- Tett, R. P. & Burnett, D. D. (2003). A personality trait-based interactionist model of job performance. *Journal of Applied Psychology*, 88(3), 500–517. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.3.500>
- Tett, R. P. & Christiansen, N. D. (2007). Personality tests at the crossroads: A response to Morgeson, Campion, Dipboye, Hollenbeck, Murphy, and Schmitt (2007). *Personnel Psychology*, 60(4), 967–993. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2007.00098.x>
- Tett, R. P., Simonet, D. V., Walser, B. & Brown, C. (2013). Trait activation theory. I N. D. Christiansen & R. P. Tett (Red.), *Handbook of Personality at Work* (s. 71–100). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203526910.ch5>
- Tett, R. R., Jackson, D. N., Rothstein, M. & Reddon, J. R. (1994). Meta-analysis of personality-job performance relations: A reply to Ones, Mount, Barrick, and Hunter (1994). *Personnel Psychology*, 47(1), 157–172. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1994.tb02415.x>
- Tjora, A. (2021). Forskningens kvalitet og framstilling. I *Kvalitative forskningsmetoder i praksis* (4. utg., s. 259–284). Gyldendal Norsk Forlag AS.
- Tranøy, K. E. (2021). Idiografisk. I *Store norske leksikon*. <https://snl.no/idiografisk>
- Uppal, N. (2017). Moderation effects of perceived organisational support on curvilinear relationship between neuroticism and job performance. *Personality and Individual*



- Differences*, 105(Januar 2017), 47–53. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2016.09.030>
- van Dam, K. (2003). Trait perception in the employment interview: A five-factor model perspective. *International Journal of Selection and Assessment*, 11(1), 43–55. <https://doi.org/10.1111/1468-2389.00225>
- van Doorn, R. R. A. & Lang, J. W. B. (2010). Performance differences explained by the neuroticism facets withdrawal and volatility, variations in task demand, and effort allocation. *Journal of Research in Personality*, 44(4), 446–452. <https://doi.org/10.1016/j.jrp.2010.05.004>
- Van Iddekinge, C. H., Raymark, P. H., Eidson, Jr., C. E. & Attenweiler, W. J. (2004). What do structured selection interviews really measure? The construct validity of behavior description interviews. *Human Performance*, 17(1), 71–93. [https://doi.org/10.1207/S15327043HUP1701\\_4](https://doi.org/10.1207/S15327043HUP1701_4)
- Van Iddekinge, C. H., Raymark, P. H. & Roth, P. L. (2005). Assessing personality with a structured employment interview: Construct-related validity and susceptibility to response inflation. *Journal of Applied Psychology*, 90(3), 536–552. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.90.3.536>
- Vazire, S. & Mehl, M. R. (2008). Knowing me, knowing you: The accuracy and unique predictive validity of self-ratings and other-ratings of daily behavior. *Journal of Personality and Social Psychology*, 95(5), 1202–1216. <https://doi.org/10.1037/a0013314>
- Verquer, M. L., Beehr, T. A. & Wagner, S. H. (2003). A meta-analysis of relations between person–organization fit and work attitudes. *Journal of Vocational Behavior*, 63(3), 473–489. [https://doi.org/10.1016/S0001-8791\(02\)00036-2](https://doi.org/10.1016/S0001-8791(02)00036-2)
- Waung, M., Hymes, R. W. & Beatty, J. E. (2014). The effects of video and paper resumes on assessments of personality, applied social skills, mental capability, and resume outcomes. *Basic and Applied Social Psychology*, 36(3), 238–251. <https://doi.org/10.1080/01973533.2014.894477>
- Whetzel, D. L., McDaniel, M. A. & Pollack, J. M. (2013). The handbook of work analysis. I M. A. Wilson, J. Bennett, S. Gwaltney Gibson, & G. M. Alliger (Red.), *The handbook of work analysis: Methods, systems, applications and science of work measurement in organizations* (1. utg.). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203136324>
- Willig, C. (2019). What can qualitative psychology contribute to psychological knowledge? *Psychological Methods*, 24(6), 796–804. <https://doi.org/10.1037/met0000218>
- Willig, C. & Rogers, W. S. (2017). *The SAGE handbook of qualitative research in psychology* (C. Willig & W. S. Rogers (Red.); 2. utg.). SAGE Publications Ltd.

- Wright, A. G. C. (2015). Factor analytic support for the five factor model. I T. A. Widiger (Red.), *The Oxford handbook of the five factor model* (Vol. 1). Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199352487.013.20>
- Zeigler-Hill, V., Besser, Y., & Besser, A. (2020). A negative halo effect for stuttering? The consequences of stuttering for romantic desirability are mediated by perceptions of personality traits, self-esteem, and intelligence. *Self and Identity, 19*(5), 613–628. <https://doi.org/10.1080/15298868.2019.1645729>
- Zhao, H. & Seibert, S. E. (2006). The Big Five personality dimensions and entrepreneurial status: A meta-analytical review. *Journal of Applied Psychology, 91*(2), 259–271. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.91.2.259>
- Zillig, L. M. P., Hemenover, S. H. & Dienstbier, R. A. (2002). What do we assess when we assess a Big 5 trait? A content analysis of the affective, behavioral, and cognitive processes represented in Big 5 personality inventories. *Personality and Social Psychology Bulletin, 28*(6), 847–858. <https://doi.org/10.1177/0146167202289013>

## **Appendiks**

- A: Intervjuguide 1
- B: Analysestruktur
- C: Risikovurdering før feltarbeid
- D: Retningslinjer for feltarbeid
- E: Forespørsel om prosjektdeltagelse
- F: Informasjonsskriv og samtykkeskjema
- G: Godkjenning fra NSD

## Appendiks A – Intervjuguide

### Introduksjon

- Gi en kort beskrivelse av hvem jeg/vi er, og hva masteroppgavene handler om
- Forklare problemstillingene
- Få samtykke til å ta lydopptak av intervjuet med deltakeren
- Informere deltakeren om at det er frivillig å delta, og at de har lov til å trekke seg uten å måtte forklare hvorfor
- Informere om at datamateriale fra intervjuet vil bli anonymisert og at det ikke vil være mulig å bli gjenkjent i den endelige oppgaven
- Spør deltakeren om de lurer på noe før vi begynner intervjuet
- Si ifra til deltakeren at vi kommer til å stille alle spørsmålene, selv om de kanskje føler at de har svart på spørsmålet før. Dette gjør vi for å kunne strukturere transkriberingen på en bedre måte.

### Personlige data

1. Hvor mange år med erfaring innen rekruttering og seleksjon har du?
  - a. Har du et røft tall på hvor mange ansettelses du har vært med på?
2. Hva slags bakgrunn har du for å kunne jobbe med rekruttering?
  - i. Utdanning?
  - ii. Har du gjennomført relevante kurs?

### Vanlige prosesser

3. Kan du kort beskrive hvordan du gjennomfører en vanlig rekrutteringsprosess fra start til slutt?
  - a. Er det ulikt avhengig av stilling?
    - i. Isåfall hvordan?
    - ii. Kan du gi et eksempel?

### Jobbanalyse

4. Bruker du/dere jobbanalyse? (arbeidsanalyse/kravspesifikasjon)
  - a. Kan du beskrive hvordan du gjennomfører den?
    - i. Hvilke metoder bruker du?
    - ii. Hvilke spørsmål?
5. Hvordan benytter du informasjon om personlighet i en jobbanalyse?
  - a. Kan du forklare hvordan du definerer personlighet i en slik sammenheng?
  - b. Tolker du dataene i andre termer enn de som informantene beskriver seg med?
    - i. I så fall hvilke?

- c. Hvilke ord og begrep om personlighet bruker du i stillingsannonsen?

### **Søknad**

6. Hvilke sider ved en kandidats person mener du at du kan se i en søknad?
- a. Er det enkelte personlige egenskaper som er lettere å se enn andre?
    - i. Isåfall hvilke?
  - b. Er det noe ved personlighet som du føler at det ikke er mulig å få tak på ut ifra en skriftlig søknad?
    - i. Er det noen antagelser som er lettere å gjøre enn andre?

### **Utforming av intervjuguide og gjennomføring av intervju**

7. Kan du beskrive hvordan du gjennomfører jobbintervjuet?
8. Hvordan blir intervju spørsmålene dine utviklet?
- a. Bruker du noen spesifikke intervjuteknikker?
    - i. Hvis ja, hvorfor bruker du denne teknikken?
  - b. Utarbeider du intervju spørsmålene i samarbeid med andre kollegaer?
    - i. Hvorfor gjør du det på denne måten?
9. Stilles de samme spørsmålene til alle kandidatene?
- a. Kan du begrunne hvorfor du velger å stille samme / forskjellige spørsmål?
    - i. Hvilke fordeler/ulempene oppstår ved en slik tilnærming?
10. Kan du beskrive hvordan kandidatenes svar og fremtoning, blir vurdert og tolket i etterkant av intervjuet?
- a. Gjøres vurderingsarbeidet i samarbeid med noen?
  - b. Hvordan rangerer du hvilke faktorer som skal vektlegges mest, når du sammenligner de ulike kandidatene?
  - c. Hvordan rangeres personlige egenskaper? /personlighet?
11. Hvilke verktøy bruker du i jobbintervjuet for å maksimere sannsynligheten for å gjøre en god ansettelse?
- a. Objektive vurderingsskjema/evalueringsskjema?
    - i. Er det ett evalueringsskjema som blir brukt for alle intervjuene?
    - ii. Bruker du et poengskala-system for hvor godt kandidatene besvarer spørsmålene? (f.eks fra 1-5)

### **Jobbintervju**

12. Hvor lang erfaring har du med bruk av jobbintervju?
13. Kan du beskrive verdien jobbintervjuet har for rekrutteringsprosessen?
- i. Hva er, etter din mening, jobbintervjuets styrker? Svakheter?
14. Hva ønsker du å oppnå ved bruk av jobbintervjuet?

- a. Gir jobbintervjuet deg informasjon som du ikke får tak i ved bruk av andre seleksjonsmetoder?
  - b. Hvor mye vektlegges jobbintervjuet i forhold til andre seleksjonsmetoder?
15. Hva er det du ser etter hos kandidaten, når du gjennomfører et jobbintervju?
- a. Er det noen spesifikke faktorer som vurderes/vektlegges mer enn andre?
    - i. For eksempel:
      1. Faglig kompetanse og/eller erfaring
      2. Personlighet
      3. Engasjement
      4. Motivasjon
      5. Personlig egnethet
    - b. Hvilken informasjon fra jobbintervjuet synes du er mest verdifull?
16. Kan du gi en personbeskrivelse av de kandidatene som gjør det best i en intervjusetting?
- a. Generelt sett: Hvilke personlige egenskaper synes du kommer tydeligst frem i et jobbintervju?
17. I hvor stor grad er jobbintervjuet avgjørende for om en person blir ansatt eller ikke?
- a. Føler du at det er en sammenheng mellom prestasjon i jobbintervjuet og fremtidig jobbprestasjon?
  - b. Har du erfart at en kandidat har gjort det bra på jobbintervjuet, men senere ikke prestert godt i stillingen?
    - i. Isåfall: hvorfor tror du det ble sånn?

### **Testbruk**

18. Hvor mye erfaring har du med bruk av testverktøy? (f.eks. Ferdighetstester, personlighetstester eller evnetester)
- i. Hvilke testverktøy?
  - ii. Har du noen form for sertifisering?
19. Benytter du deg av personlighetstester?
- i. Hvis ja: Hvilke(n) test benytter du deg av?
    1. Hvorfor bruker du denne/disse testene?
    2. På hvilket tidspunkt i rekrutteringsprosessen benytter du deg av personlighetstesting?
    3. Hvor god mener du at denne testen er? Fordi? Er den valid?
    4. Er bruken verdt kostnaden? Hvorfor?
  - ii. Hvis nei: Hvorfor velger du å ikke benytte deg av personlighetstester?
    1. Synes du det er en svakhet at du ikke benytter deg av personlighetstester?

2. Mener du at du kan ta de samme vurderingene rundt personlighet, uten å benytte deg av en test i din rekrutteringsprosess?
20. Kan du beskrive hvordan du benytter deg av testskårer fra en personlighetstest?
- Hvordan vurderer du testskårer i forhold til de personlige egenskapene som defineres i jobbanalysen?
  - Gir du tilbakemeldinger angående test-skårene til kandidatene?
    - Hvorfor? / Hvorfor ikke?
    - Hvilke ord og begreper bruker du i tilbakemeldingene?
21. Hvilke fordeler mener du at du får ved bruk av personlighetstester i ansettelsesprosessen?
- Har du noen klare eksempler på dette fra ansettelsesprosesser som du har vært med på/utført?
22. Synes du at det er enklere å vurdere hvilken kandidat som vil prestere best i stillingen, dersom du har tilgang på resultatene fra en personlighetstest?
- Hvorfor? / Hvorfor ikke?
23. Føler du at du kan få tak på tilstrekkelig informasjon om kandidaters personlighet uten å benytte deg av personlighetstesting?
- Hvordan?
  - Kan du få tak på den samme informasjonen ved hjelp av et intervju?
24. Hvor viktig er din vurdering av kandidatens personlige egenskaper for avgjørelsen om kandidaten blir ansatt?
- På hvilken måte bruker du din vurdering i selve ansettelsesbeslutningen?
    - Eksemplifiser?

### **Beslutningstaking**

25. Kan du beskrive hvordan du tar beslutningen om en kandidat skal få jobben/være med videre i rekrutteringsprosessen?
- Eksemplifiser?
26. Basert på jobbintervjuet: Hvilke kompetanser/ferdigheter bruker du for å maksimere sannsynligheten for å gjøre en god ansettelse?
- Erfaring
  - Magefølelse
  - Diskusjon med medarbeidere?
  - Faglitteratur
- Kan du si litt om hvordan du forholder deg til faglitteratur når du tar beslutninger?
  - Er det noen spesifikke ferdigheter (personlige & faglige) som du mener at en rekrutterer er nødt til å ha for å kunne ta gode beslutninger?

27. Hvordan rangerer du hvilke positive og negative sider som skal vektlegges mest når du sammenligner kandidatene?

a. Hvor nært opp til jobbanalysen pleier den endelige beslutningen å ligge?

28. I din beslutningstaking; Hvordan klarer du å holde deg objektiv til den informasjonen du har tilgang på?

a. Hva tenker du om dine egne begrensninger i forhold til å trekke beslutninger om kandidater?

i. I et jobbintervju?

ii. Basert på personlighet og/eller personlighetsskårer?

### **Evaluering**

29. Pleier du å evaluere **ansettelsen** i ettertid?

a. På hvilke måter?

b. Har du et eksempel på en rekrutterings- og seleksjonsprosess hvor du i ettertid føler at dine vurderinger av en kandidat ikke var god nok?

i. Hvis ja: Hva følte du at du manglet for å ta en bedre beslutning? (Erfaring, faglig kompetanse, bedre samarbeid med kollegaer, mer objektive vurderingskriterier, jobbanalyse).

### **Potensielle feilkilder**

30. Hvilke feilkilder/fallgruver føler du kan ha størst påvirkning på rekruttereres vurdering i en rekrutteringsprosess?

i. Hvorfor?

a. Hvordan går du frem for å unngå potensielle feilkilder/fallgruver i rekrutteringsprosessen?

ii. Kan du beskrive en situasjon hvor du bevisst tok høyde for potensielle feilkilder?

b. Har du et eksempel, hvor du føler at du ble påvirket av feilkilder i din beslutningstaking?

31. Hvor sikker er du på at din vurdering av kandidatens jobbintervju og testskårer gir et korrekt bilde av den aktuelle kandidaten?

a. Hva mener du er grunnlaget for at noen kandidater velger å fremstille et uærlig/falskt bilde av dem selv?

b. Har du et eksempel på hvordan man kan avsløre uærlighet/falskheter?

c. Hva mener du må til for at man skal kunne gjøre en pålitelig vurdering av en kandidats personlighet?

Viss tid:

**Case 1:** En kandidat oppfyller alle de ønskede punktene som stilles (eks. kompetanse/erfaring, testskårer etc.), men gjør det dårlig på jobbintervjuet; hvor mye påvirker da prestasjonen i jobbintervjuet kandidatens sjanser for å få jobben?



**Case 2:** En kandidat oppfyller alle de ønskede punktene som stilles (eks. kompetanse/erfaring, jobbintervju etc.), men har uønskede trekk i personlighetstesten; hvor mye påvirker da testskårene kandidatens sjanser for å få jobben?

**Appendiks B – Analysestruktur**

Sjekkliste for tematisk analyse  
Realistisk, induktiv, semantisk og deskriptiv

- Jeg ønsker å høre deres vurderinger og refleksjoner
- Jeg ønsker å få frem hva de legger i personlighet
- Jeg ønsker å fremheve verdien som tilegnes personlighet
- Jeg ønsker å viderefremme rekruttereres perspektiv på personlighet

Sjekkliste for FAMILIARISERING

- Gjennomfør intervjuer
- Noter ned noen tanker etter intervjuene
- Transkriber intervjuene
- Lese over transkriptene
- Noter -> Ikke koder, men potensielle meningsenheter
- Skrive memoer -> Mine tanker om datamaterialet og hvorfor noe er interessant
- Lese transkripter på nytt
- Se over notater
- Eventuelt utvide eller revidere memoer

Sjekkliste for KODING

- Identifisere relevante data -> Redusere volum, men ikke innhold
  - Koden bør være
    - Konkret
    - Målrettet
    - Mindre anekdotisk
    - Teoretisk rettet
    - Ambisiøs
- Tett på hva informantene faktisk sier -> ikke hva de snakker om (semantisk)
- Behold nok informasjon til at kodens meningsenhet ikke går vekk fra data
- Ikke sortering, men markering av tekst for gjenfinning
- Bidrar koden til idémyldring?
- På hvilket nivå vil en kode gi mest mening?
  - Har jeg for mange eller for få koder?
  - Inneholder en kode flere koder?
  - Kan eventuelt noe annet kodes med samme kode?
  - Er det en struktur ved kodene?
  - Hva er du mest interessert i å få frem?**
- Skriv forslag på kodedefinisjoner
- Skrive memoer
  - Min tanker og reflekteringer om kodingen og kodene
  - Lag en oversiktstabell over koder
- Les gjennom data
- Revurdere -> Kan de brukes som empiriske argumenter?

- Kode om eller supplere med nye koder

#### Sjekkliste for SØKE ETTER TEMAER/GRUPPERING AV KODER

- Finne mønstre og grupperinger
  - Er det mønstre i forholdet mellom meningsenhetene/hendelsene
    - Likheter i svarmåte eller fremtoning
    - Cause-effect forhold
    - Hierarkiske meningsforhold
    - Liknende hendelser/eksempler
    - Repeterende
- Sette sammen kode-klystere
  - Kritisk refleksjon
    - Hva betyr denne teksten/koden for meg?
    - Hvilke spesifikke meningsenheter/hendelser eksisterer i denne teksten/koden?
- Skape mulige kodekart
  - Har kodegruppene en bestemt struktur? (hierarkisk eller flat?)
- Skrive memoer
  - Mine tolkninger og forståelser av kodene og kodegruppene
  - Lag en oversiktstabell over koder og grupperinger
    - Inkorporer utkast på definisjoner (korte og lange)
- Les igjennom data
- Revurdere -> er det noen kategorier av data som mangler?
  - Hør med Karin

#### Sjekkliste for REVURDERE/VIDEREUTVIKLE TEMAER

- Identifisere temaer
  - Er det tilknyttet de analytiske formålene (forskningsspørsmålet)
  - Se etter fellestrekk basert på f. Eks.
    - Repetisjoner
    - Ukjente typologier eller fremstillinger
    - Metaforer og analogier
    - Sammenligninger
    - Lingvistiske sammensetninger
- Vurdere om temaer passer sammen med data (those it fit the data?)
  - Identifiserer temaet både et koherent aspekt ved dataen og forteller meg noe om det?
- Vurdere om alle temaer har en klar og egen essens -> sentralt organiserende prinsipp
  - Tematistere mer heller enn mindre
  - Lage en «unik» boks til det som i første runde virker som at ikke passer inn
- Les igjennom etter første runde
  - Revurder
  - Endre eller fjerne temakandidater om nødvendig

- Les igjennom etter andre runde
  - Revurder
  - Endre eller fjerne temakandidater om nødvendig
  - Tilspisse i andre runde
- Skrive memoer
  - Mine tanker, tolkninger, forståelser og spørsmål angående temaene
  - Lag en oversiktstabell over temaer og defineringer

#### Sjekkliste for DEFINERING OG NAVNGIVING AV TEMA

- Skrive temadefinisjoner (korte oppsummeringer som organiserer undertemaene)
- Lage/velge temanavn (veikart for senere skriving)
- Inkorporere forståelsene fra memoene?
- Lag en oversiktstabell over temaer og definisjoner

#### Sjekkliste for ANALYSE-SKRIVING

- Hva betyr dette temaet?
- Hvilke antagelser ligger til grunn for temaet?
- Hva er implikasjonene av dette temaet?
- Hvilke forhold har mest sannsynlig skapt muligheten for at dette temaet har vokst frem?
- Hvorfor snakker informantene om dette på akkurat denne måten, og ikke på andre vis?
- Hva er den helhetlige fortellingen som de forskjellige temaene belyser/avslører ved oppgavens emne/overordnede tema?

#### Sjekkliste for HVA JEG MÅ UNNGÅ

- Unngå for mange lag med koder og temaer
- Ikke gå vekk fra informantens svar
- Ikke fortolk deg bort
- Ikke ha for mye overlapp mellom temaer
- Ikke bli for opptatt med å finne masse i dataen med en gang
- Unngå Lumber-splitter problemer
- Ikke bruk intervju spørsmålene som temaer
- Ikke gå vekk fra ditt epistemologiske utgangspunkt og analyseantakelser

**Appendiks C – Risikovurdering før feltarbeid****Risikovurdering****Hvordan kommer deltakerne seg til og fra feltarbeidet?**

Vi vil gjøre feltarbeidet (intervjuer med kun én ansatt) på ulike arbeidsplasser, sentralt i Trondheim by. Transport til og fra feltarbeidet vil bli gjort på el-sparkey sykler/sykler, ettersom dette vil redusere sannsynligheten for smittespredning ved bruk av kollektivtransport. Gjennom feltarbeidet vil vi hele veien holde den anbefalte 1-metersregelen til intervjuobjektet, og til hverandre.

**Hvordan er muligheten for å ivareta god håndhygiene? Er det nødvendig å bringe med seg vann og såpe, evt. midler for hånddesinfeksjon?**

Ettersom det er strenge smitteverntiltak på de arbeidsplassene vi skal besøke, vil det bli lagt til rette for at vi får ivaretatt god håndhygiene. Vi vil likevel ta med egen antibac for å være på den sikre siden.

**Hvordan kommer en deltaker seg hjem dersom vedkommende får symptomer på akutt luftveisinfeksjon, eller mistenker Covid-19? Offentlig transport bør i slike tilfeller unngås.**

Vi oppsøker deltakerne i studien på deres egen arbeidsplass, så hvordan en deltaker kommer seg hjem er avhengig av deres arbeidsgiver, i tillegg til hvilke alternativer som de kan benytte seg av.

**Utstyr skal i størst mulig grad være personlig. Vurder evt. mulighet for rengjøring av felles utstyr mellom hver bruker.**

Utstyret som skal brukes er 2 båndopptakere, som kun vil bli brukt/tatt på av de to undertegnede. Disse båndopptakerne vil bli rengjort før og etter hvert intervju.

**Over hvor lang tid varer feltarbeidet?**

Feltarbeidet vil vare i ca. 3 uker, men vi vil kun gjennomføre 5 fysiske intervjuer over denne 3 ukers perioden. Dette betyr videre at vi kun vil bruke ca 1. time på hver arbeidsplass, og vi vil kun ha kontakt med den ene personen som vi ønsker å intervju i den aktuelle bedriften.

## Appendiks D – Retningslinjer for feltarbeid

21.1.2021

Feltarbeid under Covid-19 - Wiki

# Feltarbeid under Covid-19

Skriv ut

Tema: HMS

På feltarbeid innhenter studenter og ansatte datamateriale, eller utfører arbeidsoppgaver innen sitt fagfelt. Feltarbeid foregår utenfor NTNUs ordinære arbeids- og læringsmiljø.

### Table of Contents [-]

1. Generelle krav
2. Risikovurdering, før feltarbeid
3. Kontakt
4. Godkjenning

English: Guidelines for fieldwork

### For NTNU-ansatte, studenter og samarbeidspartnere, som deltar på feltarbeid.

Retningslinjen gjelder for feltkurs, tokt (feltvirksomhet på fartøy/skip/båt), studentoppgaver utenfor NTNUs områder, befarings- og ekskursjon/bedriftsbesøk.

Ordinære tjenestereiser regnes ikke som feltarbeid.

### Generelle krav #

- Avklar gjennomføringen av feltarbeidet med leder
- Feltarbeid skal risikovurderes.

### Risikovurdering, før feltarbeid #

- Vær oppmerksom på at kommunen kan ha etablert egne retningslinjer for smittevern, i noen tilfeller forskrift. Dette er spesielt aktuelt dersom feltarbeidet foregår i en annen kommune. Kan dette påvirke feltarbeidet?
- Hvordan kommer deltakerne seg til og fra feltarbeidet? Vurder dette opp mot avstandskrav og smitterisiko.
- Hvordan er muligheten for å ivareta god håndhygiene? Er det nødvendig å bringe med seg vann og såpe, evt. midler for hånddesinfeksjon?
- Hvordan kommer en deltaker seg hjem dersom vedkommende får symptomer på akutt luftveisinfeksjon, eller mistenker Covid-19? Offentlig transport bør i slike tilfeller unngås.
- Sanitærforhold og evt. innkvartering (bo- og spiseforhold, inkl. renhold) anses være spesielt utfordrende med tanke på smittevern. Dette må vurderes særskilt.
- Er jobbrotasjon / etablering av team mulig? (unngå at flere blir syke samtidig)?
- Utstyr skal i størst mulig grad være personlig. Vurder evt. mulighet for rengjøring av felles utstyr mellom hver bruker.
- Har evt. oppdragsgiver innført smitteverntiltak?

Se også sjekkliste for risikoforhold på feltarbeid i retningslinjen Feltarbeid - for deg som leder.

21.1.2021

Feltarbeid under Covid-19 - Wiki

## Kontakt #

- HMS-seksjonen: E-post: [hms@ntnu.no](mailto:hms@ntnu.no)

## Godkjenning #

Type dokument	Retningslinje
Forvaltes av	Sentral beredskapsledelse
Godkjent av	Sentral beredskapsledelse
Klassifisering	Åpen
Gjelder fra	12.11.2020
Gjelder til	Inntil videre
Unntatt offentlighet	Nei
Referanse	
Referanse interne dokumenter	
Denne retningslinjen er underlagt	Politikk for beredskap

Tagger: [feltarbeid](#) [hr-hms](#) [korona](#) [koronavirus](#) [korona-hrhms](#) | 5141 Visninger  
0 Vedlegg

**Appendiks E – E-post med forespørsel om prosjektdeltagelse**

Hei

Vi er to masterstudenter i arbeids- og organisasjonspsykologi ved Psykologisk institutt (NTNU), som nå skal gå i gang med den avsluttende masteroppgaven.

Det overordnede temaet for masteroppgavene våre vil være rekruttering og seleksjon, og i den forbindelse ønsker vi å intervju personer som til daglig jobber med rekruttering og seleksjon. Formålet med prosjektet er et ønske om å undersøke hvordan dere tar beslutninger basert på egne vurdering av kandidaters personlighet, samt å se nærmere på viktigheten av jobbintervjuet i den endelige beslutningen om ansettelse av kandidater.

Spørsmålene våre vil fokusere på hvordan dere benytter dere av tester, erfaringer, meninger og holdninger i rekrutterings- og seleksjonsprosesser. Målet med intervjuet er å samle inn nok data for utviklingen av to masterstudier. Et prosjekt vil fokusere på vurderinger av personlighet, mens det andre prosjektet vil fordype seg i betydningen av jobbintervjuet. Det vil kun bli gjennomført ett intervju som dekker begge temaene.

For å dokumentere intervjuet vil vi ta opp lyden med en båndopptaker som skal lagres hos NTNU. Intervjuet vil vare i ca.1 time, og vi er veldig fleksible på tid og sted; enten det er fysisk oppmøte eller digitalt. Opplysningene om deg, og svarene som du oppgir, vil bli behandlet konfidensielt og anonymiseres, slik at ingen enkeltpersoner eller bedrifter vil kunne identifisere deg i de ferdige masteroppgavene. Opplysningene og opptakene vil deretter slettes når masteroppgavene er ferdige; som etter planen er første Mai. Deltagelse er helt frivillig, og du vil ha muligheten til å trekke deg når som helst. Dersom du velger å trekke deg fra prosjektet vil all data om deg bli slettet.

Dersom du ønsker å delta på et intervju, er det fint om du gir oss et svar på e-post; med signert samtykke på vedlagt dokument. Du finner også et informasjonsskriv vedlagt i denne mailen som gir en mer utfyllende beskrivelse av masteroppgavenes formål og dine rettigheter ved deltagelse.

Hvis du har noen spørsmål knyttet til dette prosjektet kan du ta kontakt på tlf: 90179150 / 97488055 eller e-post: [jonasmo@stud.ntnu.no](mailto:jonasmo@stud.ntnu.no)/[simenlid@stud.ntnu.no](mailto:simenlid@stud.ntnu.no). Det er også mulig å ta kontakt med vår veileder Karin Laumann ved Psykologisk institutt (NTNU) på e-post: [karin.laumann@svt.ntnu.no](mailto:karin.laumann@svt.ntnu.no). Hvis du ønsker å få tilgang til de ferdige masteroppgavene etter sensur, så vil du ha muligheten til det.

Studien er godkjent av Personvernombudet for forskning, Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste AS (NSD).

Med vennlig hilsen:  
Jonas Oen & Simen Iddeng



## Appendiks F – Informasjonsskriv og samtykkeskjema

### Vil du delta i forskningsprosjektet

#### *Beslutningstaking i rekrutterings- og seleksjonsprosesser*

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å få en bedre forståelse for hvordan beslutningstakingen i rekrutterings- og seleksjonsprosesser gjennomføres.

I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære.

#### **Formål**

Innsamlingen av informasjon angående rekruttereres erfaringer med, meninger om og holdninger til beslutningstaking i rekrutterings- og seleksjonssammenheng, vil ha som hovedformål å skape et godt datagrunnlag for 2 masteroppgaver.

#### Masteroppgave 1:

Denne oppgaven vil omhandle rekruttereres syn på verdien av personlighetstesting, deres subjektive holdninger til egne ferdigheter for personlighetsvurdering, samt hvordan personlighet i sin helhet påvirker deres rekrutterings- og seleksjonsavgjørelser.

#### Masteroppgave 2:

Denne oppgaven vil omhandle hvordan folk som jobber med rekruttering og seleksjon vektlegger jobbintervjuet i sin helhetlige beslutningstaking i en rekrutteringsprosess. Til slutt ønsker jeg å få en bedre forståelse for hvilke spesifikke faktorer i selve jobbintervjuet som blir trukket ut og vektlagt blant rekruttererne.

#### **Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?**

Instituttet for psykologi ved NTNU er ansvarlig for prosjektet.

#### **Hvorfor får du spørsmål om å delta?**

Vi har brukt et strategisk utvalg for å finne potensielle intervjuobjekter i rekrutteringsbransjen til vår studie. Vi ønsker derfor at du deltar i vårt forskningsprosjekt, ettersom at du jobber med rekruttering- og seleksjon i din arbeidshverdag. Vi ønsker å intervju 8-10 personer, for å gjøre analysene så metodisk gode som mulig.

#### **Hva innebærer det for deg å delta?**

Hvis du velger å delta i prosjektet, innebærer det at du stiller deg tilgjengelig til et intervju på ca. 60 minutter. Gjennom dette intervjuet vil du besvare spørsmål som gjør det mulig å gjennomføre 2 masterprosjekt innenfor det overordnede forskningsområdet: rekruttering og seleksjon. Intervjuet inneholder spørsmål som omhandler de erfaringer, meninger og holdninger som du mener påvirker rekrutterings og seleksjonsprosessen. Det vil bli tatt lydopptak av intervjuet, og opplysninger som blir gitt i intervjuet vil bli lagret på krypterte minnepinner for senere transkribering.

#### **Det er frivillig å delta**

Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykket tilbake uten å oppgi noen grunn. Alle dine personopplysninger vil da bli slettet. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg.

#### **Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger**

Vi vil bare bruke opplysningene om deg til formålene vi har fortalt om i dette skrivet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket.

- Det vil kun være undertegnede masterstudenter og tilknyttet veileder som vil ha tilgang på opplysningene om deg.
- For å sikre at ingen uvedkommende får tilgang til personopplysningene vil personidentifiserende opplysninger som navn, epostadresse, telefonnummer etc. oppbevares på papir, nedlåst, og adskilt fra lydopptak.
- Lydopptak blir tatt opp på Institutt for psykologi (NTNU) sine lydopptakere.
- Lydfilene oppbevares på krypterte minnepinner og slettes fra båndopptaker.
- Personlig informasjon anonymiseres i transkripsjoner og analyse av intervjuet.
- Personidentifiserende informasjon og lydopptak slettes ved prosjektets slutt.

### **Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?**

Opplysningene anonymiseres når prosjektet avsluttes/oppgaven er godkjent, noe som etter planen er 1. Mai 2021. Personopplysninger og lydopptak vil slettes ved prosjektslutt.

### **Dine rettigheter**

Så lenge du kan identifiseres i datamaterialet, har du rett til:

- innsyn i hvilke personopplysninger som er registrert om deg, og å få utlevert en kopi av opplysningene,
- å få rettet personopplysninger om deg,
- å få slettet personopplysninger om deg, og
- å sende klage til Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger.

### **Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?**

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra NTNU har NSD – Norsk senter for forskningsdata AS vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

### **Hvor kan jeg finne ut mer?**

Hvis du har spørsmål til studien, eller ønsker å benytte deg av dine rettigheter, ta kontakt med:

- Jonas Mosaker Oen. Tlf. 90179150, Email [jonasmo@stud.ntnu.no](mailto:jonasmo@stud.ntnu.no)
- Simen Lein Iddeng, Tlf: 97488055, Email: [simenlid@stud.ntnu.no](mailto:simenlid@stud.ntnu.no)
- Instituttet for psykologi (NTNU) ved Karin Laumann, Tlf: 73590993 Email: [Karin.laumann@svt.ntnu.no](mailto:Karin.laumann@svt.ntnu.no)
- Vårt personvernombud: Thomas Helgesen Tlf: 93079038 email: [Thomas.helgesen@ntnu.no](mailto:Thomas.helgesen@ntnu.no)

Hvis du har spørsmål knyttet til NSD sin vurdering av prosjektet, kan du ta kontakt med:

- NSD – Norsk senter for forskningsdata AS på e-post ([personverntjenester@nsd.no](mailto:personverntjenester@nsd.no)) eller på telefon: 55 58 21 17.

Med vennlig hilsen

Karin Laumann  
(Professor)

Jonas Mosaker Oen og Simen Lein Iddeng  
(Masterstudenter)

---

---

### **Samtykkeerklæring**

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet *Beslutningstaking i rekrutterings- og seleksjonsprosesser*, og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til (kryss av i boks):

- å delta i et intervju
- at det blir gjort lydopptak av intervjuet

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet

---

--  
(Signert av prosjektdeltaker, dato)

## Appendiks G – Godkjenning fra NSD

Det innsendte meldeskjemaet med referansekode 556584 er nå vurdert av NSD.

Følgende vurdering er gitt:

Det er vår vurdering at behandlingen av personopplysninger i prosjektet vil være i samsvar med personvernlovgivningen så fremt den gjennomføres i tråd med det som er dokumentert i meldeskjemaet med vedlegg den 23.06.2020, samt i meldingsdialogen mellom innmelder og NSD. Prosjektet består av to masteroppgaver med samme behandlingsgrunnlag med felles datainnsamling.

Behandlingen kan starte.

MELD VESENTLIGE ENDRINGER Dersom det skjer vesentlige endringer i behandlingen av personopplysninger, kan det være nødvendig å melde dette til NSD ved å oppdatere meldeskjemaet. Før du melder inn en endring, oppfordrer vi deg til å lese om hvilke type endringer det er nødvendig å melde:

[nsd.no/personvernombud/meld\\_prosjekt/meld\\_endringer.html](https://nsd.no/personvernombud/meld_prosjekt/meld_endringer.html)

Du må vente på svar fra NSD før endringen gjennomføres.

### TYPE OPPLYSNINGER OG VARIGHET

Prosjektet vil behandle alminnelige kategorier av personopplysninger frem til 01.05.2021.

### LOVLIG GRUNNLAG

Prosjektet vil innhente samtykke fra de registrerte til behandlingen av personopplysninger.

Vår vurdering er at prosjektet legger opp til et samtykke i samsvar med kravene i art. 4 og 7, ved at det er en frivillig, spesifikk, informert og utvetydig bekreftelse som kan dokumenteres, og som den registrerte kan trekke tilbake. Lovlig grunnlag for behandlingen vil dermed være den registrertes samtykke, jf. personvernforordningen art. 6 nr. 1 bokstav a.

### PERSONVERNPRINSIPPER

NSD vurderer at den planlagte behandlingen av personopplysninger vil følge prinsippene i personvernforordningen om:

- lovlighet, rettferdighet og åpenhet (art. 5.1 a), ved at de registrerte får tilfredsstillende informasjon om og samtykker til behandlingen
- formålsbegrensning (art. 5.1 b), ved at personopplysninger samles inn for spesifikke, uttrykkelig angitte og berettigede formål, og ikke viderebehandles til nye uforenlige formål
- dataminimering (art. 5.1 c), ved at det kun behandles opplysninger som er adekvate, relevante og nødvendige for formålet med prosjektet
- lagringsbegrensning (art. 5.1 e), ved at personopplysningene ikke lagres lengre enn nødvendig for å oppfylle formålet

### DE REGISTRERTES RETTIGHETER

Så lenge de registrerte kan identifiseres i datamaterialet vil de ha følgende rettigheter: åpenhet (art. 12), informasjon (art. 13), innsyn (art. 15), retting (art. 16), sletting (art. 17), begrensning (art. 18), underretning (art. 19), dataportabilitet (art. 20).

NSD vurderer at informasjonen som de registrerte vil motta oppfyller lovens krav til form og innhold, jf. art. 12.1 og art. 13.

Vi minner om at hvis en registrert tar kontakt om sine rettigheter, har behandlingsansvarlig institusjon plikt til å svare innen en måned.

#### FØLG DIN INSTITUSJONS RETNINGSLINJER

NSD legger til grunn at behandlingen oppfyller kravene i personvernforordningen om riktighet (art. 5.1 d), integritet og konfidensialitet (art. 5.1. f) og sikkerhet (art. 32).

For å forsikre dere om at kravene oppfylles, må dere følge interne retningslinjer og eventuelt rådføre dere med behandlingsansvarlig institusjon.

#### OPPFØLGING AV PROSJEKTET

NSD vil følge opp ved planlagt avslutning for å avklare om behandlingen av personopplysningene er avsluttet.

Lykke til med prosjektet!

Kontaktperson hos NSD:

Henriette N. Munthe-Kaas

Tlf. Personverntjenester: 55 58 21 17 (tast 1)

